

Noora Muurinen

# Intercompany-huoltojen kehittäminen

## Improvement of Intercompany services

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Auto- ja kuljetustekniikka

Insinöörityö

25.11.2014

Tekijä Otsikko	Noora Muurinen Intercompany-huoltojen kehittäminen
Sivumäärä Aika	46 sivua + 5 liitettä 25.11.2014
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Auto- ja kuljetustekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Logistiikka
Ohjaajat	Lehtori Seppo Leppänen Huoltopäällikkö Niina Keskinen, Vaisala Oyj
<p>Tässä insinöörityössä selvitettiin, voiko osan Vaisala Oyj:n laitehuoltojen intercompany-huolloista eli konserniyhtiöiden välisistä kaupoista kääntää tavallisiksi emoyhtiön ja asiakkaan välillä käytäviksi suoriksi asiakastoimituksiksi. Lisäksi tavoitteena oli kirjoittaa ohjeistus Vaisalan emo- ja tytäryhtiöiden huoltotoimistoille siitä, miten jatkossa toimitaan kyseisten huoltotapausten kanssa.</p> <p>Insinöörityö on laadullinen työ, joka on tehty pääasiassa osallistuvan havainnoinnin menetelmällä. Työn tiedot perustuvat omiin havaintoihin työpaikalta, vapaisiin asiantuntijahaastatteluihin sekä toimintatavan muutosta tutkineen projektiryhmän analyysihin ja esitelmiin.</p> <p>Perustelu kalibrointi- ja korjauspalveluiden laskutuslogiikan ja tulonjaon muutokselle on lisäarvon tuottaminen asiakkaan laitteelle emoyhtiöllä. Lisäksi huoltopalvelun tarjoaja kantaa toimintaan liittyvät riskit.</p> <p>Insinöörityön lopputuloksena syntyi Vaisalan konserniyhtiöille ohjeistus huollon toimintatavan muutoksesta sekä intercompany-huollon käsittelystä suorana asiakastoimituksena. Aiempaan toimintatapaan verrattuna suurin osa toimistojen välisenä kauppana käydyistä huoltotilauksista käsitellään jatkossa kalibrointi- ja korjauspalvelua tarjoavan huoltoyksikön ja asiakkaan välisinä suorina asiakastoimituksina.</p> <p>Monimutkaisia liiketoimintatapoja yksinkertaistamalla ja yhtenäistämällä voitiin vähentää virheiden mahdollisuuksia, parantaa siirtohinnoittelun hallintaa yhtenäisellä siirtohinnoittelumenetelmällä sekä ennakoida ja vähentää paremmin globaaleja verokuluja. Yhtenäisen laskutustavan puuttuessa oli vaikeaa hallita riskejä, kannattavuutta ja tuottavuuden ennustettavuutta. Kansainvälisten käytäntöjen läpinäkyvyyttä lisättiin ja riskejä sekä käyttökustannuksia vähennettiin. Globaalisti standardoidut ja optimaaliset myyntiprosessit ja -käytännöt tarjoavat luotettavan asiakaskokemuksen ja palvelevat asiakkaiden tarpeita. Ne myös tukevat määräystenmukaista verottamista sekä mahdollistavat tehokkaan liiketoimintatavan.</p>	
Avainsanat	Konserniyhtiöiden välinen kauppa, siirtohinnoittelu, tulonjako, toimintatavan muutos, lisäarvo

Author Title	Noora Muurinen Improvement of Intercompany Services
Number of Pages Date	46 pages + 5 appendices 25 November 2014
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Automotive Engineering
Specialisation option	Logistics
Instructors	Seppo Leppänen, Senior Lecturer Niina Keskinen, Head of Services, Vaisala Oyj
<p>The objective of this Bachelor's thesis was to analyze if some of Vaisala Oyj's instrument service intercompany cases, i.e. transactions between corporation companies, could be handled as normal customer deliveries between the parent company and the customer. The aim of this study was also to write instructions for Vaisala parent and subsidiary company service offices, how the service cases in question will be handled in the future.</p> <p>This Bachelor's thesis is a qualitative study which is executed mainly with the committed observation method. The information of this study is based on the writer's own observations from the workplace, free expert interviews as well as the analyses and presentations of a project team which studied the change in mode of operation.</p> <p>The rationale to change the invoicing logic and the distribution of the profits of calibration and repair services is that the value-added to the customer's instrument is generated at the parent company. Also the provider of the after-sales service is the one who carries the risks related to the operations.</p> <p>As a result of this Bachelor's thesis, instructions of change in mode of operation in service and handling of intercompany service as a direct customer delivery were originated to Vaisala corporation companies. Compared to the previous procedure, most of service orders which have been treated as transactions between offices will be handled as direct customer deliveries between the office which offers the calibration and repair service and the customer in the future.</p> <p>By simplifying and combining the complex business activities, the possibility of mistakes could be reduced, the control of transfer pricing could be improved by using a unified transfer pricing method as well as global tax expenses could be anticipated and reduced better. As a solid billing method was missing, it was hard to control the risks, profitability and predictability of productivity. The transparency of global practices was increased and the risks together with operating costs were minimized. It was discovered that the globally standardized and optimal sales processes and practices offer a reliable customer experience and serve the needs of the customers. They also support compliance to taxation and enable an efficient practice of business activities.</p>	
Keywords	Intercompany, Transfer pricing, Distribution of Profits, Mode of Operation, Value-added

## Sisällys

### Lyhenteitä ja käsitteitä

1	Johdanto	1
2	Logistiikan virrat	2
2.1	Materiaalivirta	2
2.1.1	Toimituslausekkeet	3
2.1.2	Incoterms 2010 -toimituslausekkeet	4
2.2	Rahavirta	5
2.3	Tietovirta	5
2.4	Jälkimarkkinointi	6
3	Siirtohinnoittelu	6
3.1	Yleistä	7
3.2	Liiketoimintomarginaalimenetelmä – Transactional net margin method	9
3.3	Konserninsisäinen myynti	10
3.3.1	Jälleenmyyjä eli jakelija	11
3.3.2	Myyntiagentti	13
4	Yritysesittely, Vaisala Oyj	15
5	Vaisala Oyj:n laitehuollon prosessikuvaus	17
5.1	Suora asiakastoimitus	17
5.1.1	Laitteiden lähettäminen huoltoon	18
5.1.2	Laitteiden käsittely vastaanotossa	20
5.2	Intercompany-huoltotapaus	23
5.2.1	Intercompany-vaihtoehdot	23
5.2.2	Laitteiden lähettäminen huoltoon	27
5.2.3	Laitteiden käsittely vastaanotossa	29
5.3	Teknikoiden työnkuvaus ja huoltotilauksen sulkeminen	29
5.3.1	Suoran asiakastoimituksen sulkeminen	30
5.3.2	Intercompany-huoltotapauksen sulkeminen	31
6	Toimintatavan muutos kalibrointi- ja huoltopalveluihin	33
7	Tulokset ja ohjeistus	35

7.1	Muutokset toimistoittain	36
7.1.1	Vaisala Canada Inc. – Kanadan toimisto	36
7.1.2	Vaisala China Ltd – Kiinan toimisto	37
7.1.3	Vaisala GmbH – Saksan toimisto	38
7.1.4	Vaisala Inc. – Yhdysvaltojen toimisto	38
7.1.5	Vaisala KK – Japanin toimisto	38
7.1.6	Vaisala Pty – Australian toimisto	39
7.2	Käyttöönotto ja toteutus jatkossa	40
8	Yhteenveto	42
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Laitteiden lähettäminen Vaisalan huoltoon suomeksi	
	Liite 2. Laitteiden lähettäminen Vaisalan huoltoon englanniksi	
	Liite 3. Ohjeistus toimintatavan muutoksesta	
	Liite 4. Instructions of change in Mode of Operation	
	Liite 5. Asiakastiedotteita	

## Lyhenteitä ja käsitteitä

- 1B Yksi intercompany-huollon vaihtoehtoista. Asiakkaan mittalaite käy huoltoprosessin aikana vain kerran Vaisalan toimistolla Suomessa.
- 2B Yksi intercompany-huollon vaihtoehtoista. Asiakkaan mittalaite käy huoltoprosessin aikana kahdesti Vaisalan toimistolla, ensin tytäryhtiössä ja sitten emoyhtiössä Suomessa.
- 3B Yksi intercompany-huollon vaihtoehtoista. Asiakkaan mittalaite käy huoltoprosessin aikana kolmesti Vaisalan toimistolla, ensin tytäryhtiössä, seuraavaksi emoyhtiössä Suomessa ja taas tytäryhtiössä ennen asiakkaalle palautumista.

### Benelux-maat

Belgian, Alankomaiden ja Luxemburgin valtiot.

- Bruttokate Tuloslaskelman arvo, joka lasketaan tavaran osto- tai valmistushinnan ja myyntihinnan erotuksesta. Kertoo, kuinka kannattavaa tuotteen myynti on, kun liikevaihdosta on vähennetty hankinnan ja valmistuksen kulut.

### Controlled Environment

Valvotut olosuhteet. Toinen Vaisalan konserniin kuuluvista liiketoimintalueista, jonka asiakkaiden tarvitsee mitata ja valvoa vallitsevia olosuhteita esimerkiksi teollisuuden sovellusten toimialoilla.

- eBS E-Business Suite. Oraclen toiminnanohjausjärjestelmä, jota Vaisala käyttää.

- Emoyhtiö Konsernin emoyritys, jolla on vähintään yksi tytäryhtiö. Emoyhtiön äänivallasta millään toisella konsernin yrityksellä ei ole yli 50 prosentin osuutta.

- HelpDesk Käyttötuki, tukikeskus. Neuvontayksikkö, joka palvelee yrityksen asiakkaita ja/tai henkilökuntaa.

## Intercompany

Samaan konserniin kuuluvien yritysten välistä kauppaa. Kuvaa toimintoja, jotka suoritetaan saman emoyhtiön kahden tai useamman tytäryhtiön välillä.

**IR** Internal Requisition. eBS-järjestelmän sisäinen pyyntö, jonka avulla luodaan ISO. IR:n avulla määritellään ISO:n perustiedot eli kenelle lähetys lähetetään ja mitä laitteita tai nimikkeitä lähetys sisältää. IR:ää voi käyttää vain Vaisalan konserniyhtiöiden välisiin lähetyksiin.

**ISO** Internal Sales Order. Sisäinen myyntitilaus, jonka avulla lähetetään ja siirretään varastosta toiseen tavaraa konserniyhtiöiden välillä. Käytetään konserniyhtiöiden välisessä kaupassa. Sisäistä tilausta käsitellään normaalin myyntitilauksen tavoin, mutta tilauksella on vain laiterivi. Tehdyn palvelun arvo tulee kauppalaskulle muualta järjestelmästä.

## Kansainvälinen kauppakamari

ICC – International Chamber of Commerce. Globaali, kaikki toimialat kattava yhteistyöjärjestö. Se vahvistaa yritysten kansainvälisiä toimintaedellytyksiä vaikuttamalla regulaatioympäristöön, kehittämällä ulkomaankaupan työkaluja sekä tarjoamalla niihin liittyviä palveluita yrityksille.

**Konserni** Liiketaloudellinen yhtymä, jossa on vähintään kaksi oikeudellisesti itsenäistä yritystä ja jossa yhdellä yhtiöllä, emoyhtiöllä, on määräysvalta toisiin yrityksiin eli tytäryhtiöihin nähden.

**Käyttökate** Kertoo tuloksen ennen poistoja, satunnaisia eriä, rahoituseriä ja veroja. Lasketaan vähentämällä liikevaihdosta myytävien tuotteiden tai palveluiden suorat kulut. Luku ei sisällä myynti-, markkinointi-, tuotekehitys- tai hallinnon kuluja.

## Liiketoiminettomarginaalimenetelmä

Transactional net margin method. Yksi siirtohinnoittelumenetelmistä. Määrittelee yrityksen liikevoiton liiketoiminnoittain. Menetelmä vertaa liikevoittoa riippumattomien yritysten vastaavista liiketoimista saamaan liikevoittoon.

## Markkinaehtoinen

Markkinoiden mukaan määräytyvä.

**OECD** Organisation for Economic Cooperation and Development. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö. Teollisuusmaiden taloudellinen yhteistyöjärjestö. Tarkoituksena on edistää jäsenmaiden taloudellista kasvua ja lisätä maailmankauppaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi järjestö tuottaa ohjeita ja suosituksia, muun muassa ohjeistuksen siirtohinnoitteluun.

## Operating unit

Toimintayksikkö eli jokin konserniyhtiöstä. Toiminnanohjausjärjestelmän asiakasrekisterissä asiakkaan osoitteet tallennetaan jonkin konserniyhtiön eli Operating unitin alaisuuteen, joka sitten käyttää alaisuudessaan olevia osoitteita myyntitilauksella.

**Operations** Operatiiviset toiminnot. Tukee konserninlaajuisesti Vaisalan liiketoimintaloja. Vastaa tarjontaketjusta, tuotannosta, varastoinnista sekä toimituksista.

**Oseania** Tyynenmeren eteläosan saaristot, joihin kuuluvat Melanesia, Polynesia ja Mikronesia.

**Pickeri** Keräilijä. Vaisalan varastotyöntekijä, joka hoitaa sisälogistiikan materiaalikuljetukset ja -siirrot.

## RMA-numero

Return Material Authorization. Numerosarja eli viite, jonka myötä Vaisala antaa asiakkaalle luvan lähettää laitteita huoltoon ja jota asiakas käyttää lähetyksensä saatteissa.

**RO** Repair Order. Huoltoon lähetetyn laitteen työnnumero, joka syntyy varastoon vastaanoton yhteydessä. Numero on laitekohtainen, ja sen alaisuuteen luodaan task eli työtehtävä, jonka avulla laitteen huoltotyö raportoidaan ja tehty työ hinnoitellaan. Yksi RO voi sisältää useamman tehtävän, ja sen avulla luokitellaan mahdolliset takuuasiat, huoltotyyppi sekä mikä ryhmä kyseisen huoltotyön suorittaa.



Services Palvelut. Tukee konserninlaajuisesti Vaisalan liiketoiminta-aloja. Tuottaa tuote- ja havaintopalveluita sekä huoltaa ja kalibroi mittalaitteita.

#### Siirtohinnoittelu

Samaan konserniin kuuluvien yhtiöiden välisten liiketoimien hinnoittelua verotuksen näkökulmasta.

Siirtohintä Konsernin sisäisen liiketapahtuman maksu. Osuus vastineellisesta kaupasta, jonka yhtiö saa toiselta konserniin kuuluvalla yritykseltä. Hinta määräytyy erilaisin perustein.

SR-numero Service Request. Tapauskohtainen huolto- tai käsittelynumero asiakkaan lähettämille laitteille tai yhteydenotolle, jolle tallentuu kaikki tilauksen kommunikointi ja tieto. Vaisalan viitenumero asiakkaan huoltotilaukselle. Asiakkaan laitteet otetaan varastoon vastaanotetut SR:n alaisuuteen.

Transaktio Vastineellinen kauppa, liiketoimi.

Tytäryhtiö Konsernin tytäryritys, jonka äänivallasta emoyhtiöllä on yli 50 prosentin osuus.

#### Voittoindikaattori

Pforit level indicator. Liiketoiminettomarginaalimenetelmässä käytetty vertailtava tunnusluku, esimerkiksi myynti, varat tai kustannukset. Tunnusluku verrataan liikevoittoprosenttiin.

Weather Sää. Toinen Vaisalan konserniin kuuluvista liiketoiminta-alueista, joka palvelee säätiedoista riippuvaisia asiakkaita.

## 1 Johdanto

Tämän työn tilaaja on Vaisala Oyj, joka on maailman johtava olosuhteiden ja teollisuuden mittausratkaisuja tarjoava kansainvälinen yritys. Tuotteiden ja palveluiden avulla asiakkaat pystyvät paremmin ymmärtämään ympäristöään ja prosessejaan sekä vaikuttamaan niihin. Vaisalalla on tuotetarjontaa sekä olosuhteiden mittaukseen että teollisuuden mittaustarpeisiin. Yrityksen toimintaa kuvataan tarkemmin luvussa 4.

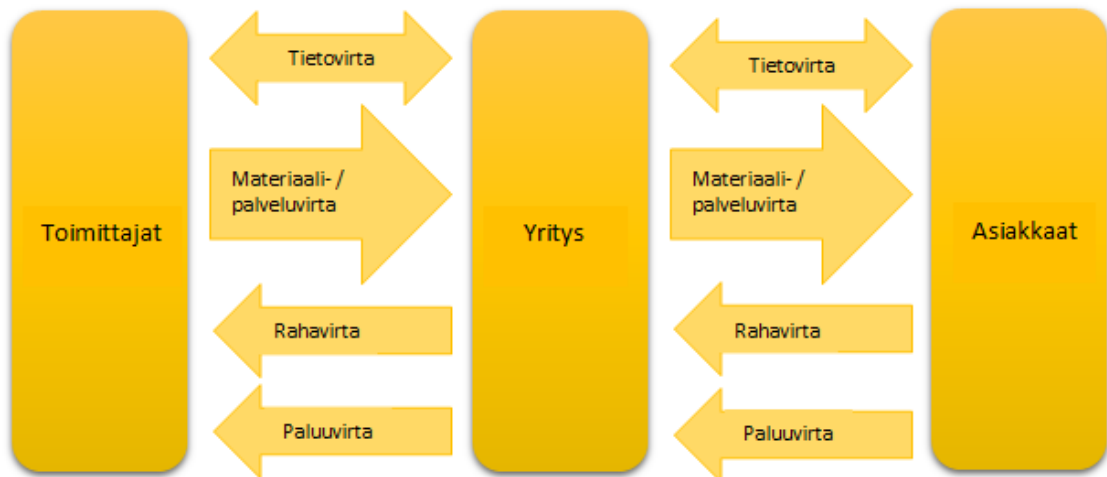
Työssä tarkastellaan Vaisalan laitehuollon intercompany-huoltotapausten kehittämistä. Laitehuollossa kalibroidaan, korjataan, päivitetään ja modifioidaan asiakkaiden lähettämiä mittalaitteita. Huoltotapaukset voivat olla joko suoria asiakastoimituksia tai intercompany-huoltoja eli Vaisalan toimistojen välistä kauppaa. Vaisalan tulonjaon säännöt muuttuvat, joten työn tarkoituksena on selvittää, voiko osan intercompany-huoltotapauksista kääntää tavallisiksi, suoraan Vaisala Oyj:n ja asiakkaan välillä käytäviksi suoriksi asiakastoimituksiksi. Tavoitteena on kirjoittaa ohjeistus tästä asiasta Vaisalan toimistoille ja selvittää, kuinka jatkossa toimitaan asiakkaiden huoltotilausten kanssa. Laitehuollon prosessikuvausta tarkastellaan lähemmin luvussa 5.

Insinööriyön kirjoittamisen aikana Vaisalan laitehuollon prosessi sekä administraattoreiden roolit ja vastuut muuttuivat organisaatiomuutoksen myötä. Tässä työssä esitellään vain uuden prosessin mukaiset toimintatavat.

Tämä insinööri työ on laadullinen työ, ja se on tehty pääasiassa osallistuvan havainnoinnin menetelmällä. Suuri osa työn tiedoista perustuu siis omiin havaintoihin työpaikalta, vapaisiin asiantuntijahaastatteluihin sekä toimintatavan muutosta tutkineen projektiryhmän analyysihin ja esitelmiin. Työtä varten haastateltiin kolmea huollon administraattoria, jotka kaikki ovat työskennelleet sekä suorien asiakastoimitusten että intercompany-huoltojen parissa. Intercompany-huoltoihin liittyen haastateltiin myös administraattoreiden esimiestä Marika Vannasta, huoltopäällikköä Niina Keskistä sekä palveluiden projektijohtajaa Jari Laaksosta. Vaisalan Australian, Japanin ja Saksan tytäryhtiöistä haastateltiin kolmea intercompany-huoltojen kanssa työskentelevää työntekijää. Lisäksi siirtohinnoitteluun liittyen haastateltiin verojohtajaa Tuija Papinsaarta. Kehittämisehdotusta varten hyödynnettiin liiketoiminnan kehityksen asiantuntijan Jutta Hakkaraisen ja tämän projektiryhmän tekemiä analyyskejä ja esitelmiä Vaisalan huoltojen toimintatavan muuttamisesta.

## 2 Logistiikan virrat

Tässä luvussa esitellään logistiikan eri virrat eli materiaali-, raha- ja tietovirrat pääpiirteittäin. Eri logistiikan virrat ja niiden kytkeytyminen toisiinsa on esitetty alla olevassa kuvassa 1. Myös paluuvirtaa käsitellään materiaalivirran yhteydessä luvussa 2.1, ja lisäksi samassa luvussa kuvataan toimituslausekkeiden merkitystä ja käyttöä kansainvälisessä kaupassa.



Kuva 1. Logistiikan tieto-, raha-, materiaali- ja paluuvirrat [1].

Luvun lopussa tarkastellaan myös jälkimarkkinointia palveluiden tuottamisen näkökulmasta.

### 2.1 Materiaalivirta

Logistiikan näkyvin virta on materiaalivirta, jota liikkuu sekä toimittajalta asiakkaalle että päinvastoin asiakkaalta toimittajalle. Toimitusketju voi olla pitkä varsinkin silloin, jos toimittaja valmistuksen sijaan tilaa raaka-aineita tai tuotteita omilta toimittajiltaan ja asiakas toimittaa tuotteet edelleen omille loppuasiakkailleen.

Logistiikan materiaali- ja palveluvirrat kulkevat toimittajalta asiakkaalle. Jos kyseessä on paluuvirta, kulkevat materiaalit puolestaan asiakkaalta toimittajalle. Paluuvirta tarkoittaa materiaalivirran eri vaiheissa poistuvaa jäte- tai sivutuotevirtaa sekä käytöstä poistettujen tuotteiden ohjaamista kierrätykseen tai loppukäsittelyyn. Koska paluulogis-

tiikka sisältyy prosessiin, puhutaan mieluummin paluu- kuin kierrätysvirrasta. Materiaalivirta ei ole välttämättä vain fyysistä, vaan siihen voi sisältyä aineetonta hyötyä eli esimerkiksi palvelun toimittamista paikasta toiseen.

Materiaalivirtaan sisältyy materiaalien ja tuotteiden kuljettaminen sekä säilyttäminen. Materiaalivirran hyvä sujuvuus näkyy käytännössä esimerkiksi tuotteen lyhyenä toimitusaikana ja tätä kautta myös asiakastyytyväisyydessä. Materiaalivirran edellytyksenä on tietovirta, sillä toimituksiin liittyy aina tietoa, joka on liitettävä sekä tuotteeseen että materiaaliin. Esimerkiksi pakkauksien on sisällettävä tieto muun muassa niiden sisällöstä, lähettäjistä sekä määränpäästä. [1, s. 21–22; 2; 3, s. 14.]

Tavaran kuljettamiseen maasta toiseen sisältyy oleellisena osana toimituslausekkeiden oikeanlainen käyttö. Lausekkeet esitellään kahdessa seuraavassa luvussa.

#### 2.1.1 Toimituslausekkeet

Toimituslauseke on osa kauppasopimusta, jolla määritellään tavaran toimittamiseen liittyvien velvollisuuksien, kustannuksien sekä riskien jakautuminen ja siirtyminen kauppasopimuksen osapuolien eli myyjän ja ostajan välillä. Lausekkeet ovat yhtenäiset ja samalla tavalla eri puolilla maailmaa tulkittavat, jotta välttyttäisiin ongelmilta ja kiistoilta eri maissa toimittaessa. Vaikka kauppatavat olisivatkin erilaiset, määräävät toimituslausekkeet yhtenäiset velvollisuudet, kustannusten jaon sekä riskit.

Kansainvälinen kauppakamari on laatinut Incoterms-sääntökoelman, joka on kaikista toimitusehtolausekekoelmista laajimmin hyväksytty ulkomaankaupassa. Lausekkeita voidaan kansainvälisen kaupan lisäksi käyttää myös kotimaan kaupassa. Sääntökoelma koskee ainoastaan myyjän ja ostajan välistä suhdetta, kuljetuksen suorittajaan liittyvät säännöt määräytyvät erillisessä kuljetussopimuksessa. Toimituslausekkeiden määrittämiä asioita ovat:

- Toimintavastuu eli missä ja milloin myyjän on toimitettava tavara ostajan käytettäväksi sekä mitä toimenpiteitä ostajan on tehtävä tavaran vastaanottamiseksi.
- Tavaravastuu eli milloin riski tavaran tuhoutumisesta, vahingoittumisesta, katoamisesta tai vähenemisestä siirtyy myyjältä ostajalle.

- Kustannusvastuu eli miten vienti- ja tuontitapahtumaan liittyvät kustannukset jaetaan ostajan ja myyjän välillä. [4; 5.]

Toimituslausekkeet eivät määrittele tavaran omistusoikeutta tai myyjän ja ostajan välistä suhdetta kolmansien osapuoliin, esimerkiksi kuljetuksen suorittajaan [5].

### 2.1.2 Incoterms 2010 -toimituslausekkeet

Incoterms 2010 on uusin toimituslausekekokoelma, jota ylläpitää Kansainvälinen kaupapakamari eli ICC – International Chamber of Commerce. Se on globaali, kaikki toimialat kattava yhteistyöjärjestö, joka vahvistaa yritysten kansainvälisiä toimintaedellytyksiä vaikuttamalla regulaatioympäristöön, kehittämällä ulkomaankaupan työkaluja sekä tarjoamalla niihin liittyviä palveluita yrityksille. [5; 6.] Toimituslausekekokoelman yksitoista lauseketta ovat seuraavat:

- Kaikkiin kuljetusmuotoihin sopivat lausekkeet:
  - EXW – Ex works, Noudettuna lähettäjältä
  - FCA – Free Carrier, Vapaasti rahdinkuljettajalla
  - CPT – Carriage Paid To, Kuljetus maksettuna
  - CIP – Carriage and Insurance Paid to, Kuljetus ja vakuutus maksettuna
  - DAT – Delivered at Terminal, Toimitettuna terminaalissa
  - DAP – Delivered at Place, Toimitettuna määräpaikalle
  - DDP – Delivered Duty Paid, Toimitettuna tullattuna
- Vain merikuljetuksiin sopivat lausekkeet:
  - FAS – Free Alongside Ship, Vapaasti aluksen sivulla
  - FOB – Free on Board, Vapaasti aluksessa
  - CFR – Cost and Freight, Kulut ja rahti maksettuna
  - CIF – Cost, Insurance and Freight, Kulut, vakuutus ja rahti maksettuna. [4; 5.]

Käytettäessä toimituslausekkeitä kauppasopimuksissa on hyvä merkitä lausekkeen perään aina lausekekokoelman nimi, jotta välttyttäisiin sekaannuksilta lausekkeen tulkintaeroissa. Esimerkiksi lausekkeen perään tulisi lisätä ”Incoterms 2010”. [4.]

## 2.2 Rahavirta

Rahavirran katsotaan yleensä kulkevan vain asiakkaalta toimittajalle, mutta toisinaan raha virtaa myös toimittajalta asiakkaalle esimerkiksi hyvityksenä epäonnistuneesta palvelusta tai toimituksesta. Lisäksi rahavirta voi liittyä myös paluuvirtaan, jolloin esimerkiksi kierrätysmateriaalin vastaanottaja maksaa rahaa kierrätysmateriaalista asiakkaalle.

Rahavirta on vastike, joka maksetaan raaka-aineista, tuotteista ja palveluista. Yleensä rahavirta tulee materiaalivirran jälkeen. Logistiseen ketjuun on sitoutunut huomattava määrä pääomaa, minkä vuoksi rahavirtaa kutsutaan myös pääomavirraksi. Pääomaa sitoutuu tavaraan sen kuljetuksen sekä varastoissa ja väliterminaaleissa säilytyksen ajaksi. Lisäksi itse kuljetus- ja varastointikustannukset itsessään ovat merkittävä kustannuserä. Muita kustannuksia aiheuttavat tavarank pakkaaminen sekä logistisen ketjun suunnittelu, toteuttaminen ja johtaminen. Usein puhutaankin erikseen logistisista kustannuksista, jotka jaetaan kuljetus-, varastointi-, hallinto-, pakkaus- ja pääomakustannuksiin.

Rahavirralla on suurin merkitys liiketoiminnan tukemisessa, sillä ilman rahaa on vaikeaa tuottaa mitään. Toimittajan tärkein rahavirran lähde on asiakas myyntitulojen kautta, mutta rahoituspääomaa voi tulla myös pankista tai sijoittajilta. Rahan muualta hankkiminen voi olla tarpeen etenkin silloin, kun tuottamiseen vaadittavat investoinnit ovat suuria. [1, s. 21–22; 2; 3, s. 14.]

## 2.3 Tietovirta

Jotta logistiikka voisi olla tehokasta, on tieto- eli informaatiovirran kuljettava sujuvasti sekä asiakkaalta toimittajalle että päinvastoin toimittajalta asiakkaalle. Logistiikkaan liittyviä tietovirtoja ovat myynti- ja varastomäärät sekä niiden ennusteet, kuljetusten tilaamiset, vahvistamiset, laskuttamiset, erilaiset sopimukset sekä toimitusehdot.

Logistiikkaprosessi alkaa tietovirrasta, jolloin tehdään markkinatutkimusta ja tarkastellaan asiakaskysynnän ennustetta sekä sen toteumaa. Tieto siirtyy toimitusketjua pitkin tuotantolaitokseen, raaka-ainetoimittajille, varastoon, kuljettajille sekä muille palveluntuottajille ja alihankkijoille. Myös viranomaiset, kuten tulli ja verottaja, tarvitsevat omat

tietonsa. Kaikkien toimitusketjun osapuolten on saatava riittävä informaatio asioista, jotta he voivat tehdä oman osansa asiakastarpeen toimittamisessa oikea-aikaisesti. Toimitusketjuun kuuluu lisäksi suuri määrä erilaisia sopimuksia, ennakkotietoja, vahvistamisia ja muutosilmoituksia, jotta oikeat tuotteet olisivat toimitusketjun eri vaiheissa oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikean määräisinä ja oikean laatusena. [1, s. 21–22; 2; 3, s. 14, 18.]

## 2.4 Jälkimarkkinointi

Jälkimarkkinointi on varaosamyynä sekä palveluiden kuten tuki-, neuvonta-, koulutus-, asennus-, takuu-, korjaus- ja huoltopalveluiden tarjoamista ja tuottamista alkuperäisen myynin jälkeen. Tässä luvussa jälkimarkkinointia tarkastellaan palveluiden tuottamisen näkökulmasta.

Palvelu voi sisältää tuotteen käyttökoulutusta, ohjelmistopäivityksiä, määräaikaishuoltoja, varaosien toimittamista, korjaus- ja huoltopalveluja sekä takuunalaisten viallisten laitteiden korvaamisen tai korjaamisen. Yleensä tuotteiden valmistusvicioilla on rajoitettu takuu-aika, jonka aikana asiakas saa laitteen huollettua veloituksetta.

Toimittaja ja asiakas voivat sopia tuotteen ylläpitoon ja huoltoon tukipalvelun, joka kestää tuotteen koko elinkaaren ajan. Tukipalveluiden avulla asiakas saa neuvoja ja tukea tuotteensa oikeanlaiseen ja kestäväan käyttöön ja niillä myös ylläpidetään asiakkaiden merkkiuskollisuutta sekä vahvistetaan asiakastytyvääisyyttä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu tuki- ja huoltopalvelu tuotteelle voi lisätä myyntiä. Asiakasta ja tämän tarpeita tukeva jälkimarkkinointi onkin tärkeä osa myyntimäärien ja asiakastytyvääisyyden takaimiseksi. [7.]

## 3 Siirtohinnoittelu

Tässä luvussa käydään läpi mitä siirtohinnoittelu tarkoittaa, mihin se perustuu ja milloin sitä on tarpeen käyttää. Luvussa kerrotaan myös eri siirtohinnoittelumenetelmät, joista vain Vaisalan huolloissa käytetty menetelmä esitellään tarkemmin. Lisäksi kuvataan siirtohinnoittelun soveltamista käytännössä Vaisalan emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välillä eli konserninsisäistä myyntiä.

### 3.1 Yleistä

Siirtohinnoittelu tarkoittaa samaan konserniin kuuluvien yhtiöiden välisten kauppojen ja liiketoimien hinnoittelua verotuksen näkökulmasta. Esimerkkejä konserninsisäisistä liiketoimista ovat tavaroiden ja palveluiden kauppa, korvaus aineettomien oikeuksien hyödyntämisestä sekä rahoitus. Konserni on liiketaloudellinen yhtymä, jossa on vähintään kaksi oikeudellisesti itsenäistä yritystä. Yhdellä yrityksistä, emoyhtiöllä, on määräysvalta toisiin yrityksiin eli tytäryhtiöihin nähden. Emoyrityksellä on vähintään yksi tytäryritys, ja sen äänivallasta millään toisella konsernin yrityksellä ei ole yli 50 prosentin osuutta. Tytäryritys on yhtiö, jonka äänivallasta emoyhtiöllä on yli 50 prosentin osuus. [8; 9; 10; 11, s. 222; 12, s. 14.]

Siirtohinnoittelu tulee ajankohtaiseksi silloin, kun yrityksen liiketoiminta kansainvälistyy siten, että yritys perustaa tai ostaa yhtiöitä kotimaansa ulkopuolelle tai tulee itse ostetuksi osaksi suurempaa kansainvälistä konsernia. Tällöin samaan konserniyhtiöön kuuluvien osapuolien on pohdittava, miten sisäisten liiketapahtumien hinnat asetetaan. [13, s.19.]

Siirtohinnoittelun perustana on markkinaehtoperiaate. Konsernin sisäisten liiketoimien on siis oltava markkinaehtoisia eli markkinoiden mukaan määräytyviä, jolloin konsernin sisäiset hinnat määritellään vertaamalla hintoja markkinahintoihin. Samaan konserniin kuuluvien yhtiöiden välisissä kauppa- ja rahoitussuhteissa on käytettävä samoja hinnoittelu- ja muita ehtoja kuin jos liiketoimet tehtäisiin samanlaisissa olosuhteissa, mutta kahden täysin erillisen yrityksen välillä vapailla markkinoilla. [8; 12, s. 46.]

Siirtohinnoitteluun liittyvät lainsäädäntö ja oikeuskäytäntö kehittyvät jatkuvasti sekä Suomessa että muissa maissa. Yritysten on varmistettava konsernin sisäisten liiketapahtumien hinnoittelun hyväksyttävyys myös veroviranomaisten kannalta, sillä siirtohinnoitteluun kohdistuva valvonta laajenee ja tarkentuu veroviranomaisten toimesta. Jos hinnoittelussa poiketaan markkinaehtoperiaatteesta, voivat veroviranomaiset oikaista yhtiön verotettavan tulon. Tällöin verotettava tulo oikaistaan sellaiseksi kuin miten se olisi muodostunut, jos hinnoittelu olisi tehty samoin kuin riippumattomien yhtiöiden välillä vastaavissa olosuhteissa. Markkinaehtoperiaatteella pyritään kerryttämään tulo ja maksamaan vero oikeassa valtiossa. [8; 13, s.19–20.]



Siirtohinnoittelua tarkastellaan aina vuoden jaksoissa. Se on dokumentoitava vuosittain, minkä tulee olla tehtynä viimeistään puolen vuoden kuluttua verovuoden päättymisestä. Huolellinen dokumentointi voi ehkäistä kaksinkertaista verotusta silloin, kun siirtohinnoittelu koskee kahdessa tai useammassa valtiossa muodostuvaa tuloa. [8; 14.]

Eri siirtohinnoittelumenetelmien tarkoituksena on osoittaa, että siirtohinnat ovat markkinaehtoperiaatteen mukaisia. Siirtohintaa tarkoittaa konsernin sisäisen liiketapahtuman maksua, joka määräytyy erilaisin perustein. Esimerkiksi Vaisalan huoltojen yhteydessä siirtohintaa määräytyy loppuasiakkaan kanssa tehdyn liiketoimen myyntihinnasta. Siirtohinnoittelumenetelmien valinta ja soveltaminen pohjautuvat OECD:n ohjeistukseen. [12, s. 65; 13, s. 73, 75.]

OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development

OECD eli Organisation for Economic Cooperation and Development, Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö, on teollisuusmaiden taloudellinen yhteistyöjärjestö [11, s. 625]. Se perustettiin 1960-luvun alussa edistämään politiikkaa, jonka tarkoituksena on edesauttaa jäsenmaidensa kestävästä taloudellisesta kasvusta sekä myötävaikuttaa maailmankaupan lisääntymiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi järjestö tuottaa ohjeita ja suosituksia siitä, miten kansallisin toimin voidaan vaikuttaa globalisaatioon ja hyötyä sen tarjoamista mahdollisuuksista sekä minimoida sen haittavaikutuksia. [12, s. 37; 13, s. 46.]

Vuonna 1979 OECD laati siirtohinnoitteluohjeen monikansallisille yrityksille ja verohallinnoille, jota on sittemmin päivitetty vuosina 1995 ja 2010. Siirtohinnoitteluohjeistusta käytetään ohjeena ja perustana eri maiden siirtohinnoittelua koskevalle lainsäädännölle, sen tulkinnalle ja käytännöntoteutukseen. Suomessa sovelletaan OECD:n siirtohinnoitteluohjeissa mainittuja menetelmiä, sekä ohjeissa mainittuja menetelmien valinta- ja soveltamiskriteerejä. Ohjeet ja periaatteet eivät silti sellaisinaan ole laillisesti sitovia Suomessa tai yleensä muissakaan maissa. [12, s. 37–38, 41; 13, s. 46–47, 54, 73.]

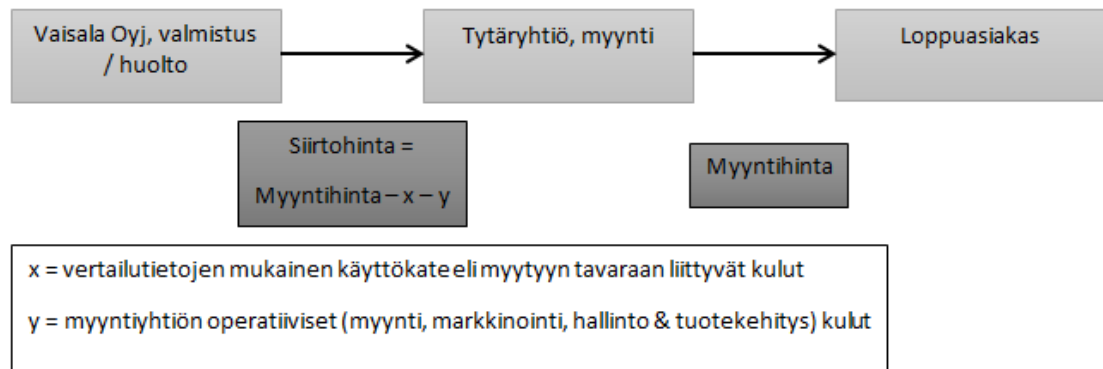
### 3.2 Liiketoiminettomarginaalimenetelmä – Transactional net margin method

Siirtohinnoittelumenetelmät jaetaan perinteisiin ja uusiin voittopohjaisiin menetelmiin. Perinteisiä menetelmiä ovat markkinahintavertailu-, jälleenmyyntihinta- ja kustannusvoittolisämenetelmä. Uusiin voittopohjaisiin menetelmiin kuuluvat puolestaan liiketoiminettomarginaali- ja voitonjakamismenetelmä. Voittopohjaiset menetelmät arvioivat yrityksen saamaa voittoa. Vaisalan huolloissa käytetään liiketoiminettomarginaalimenetelmää, Transactional net margin method. Tässä työssä esitellään vain huolloissa käytetty siirtohinnoittelumenetelmä. [12, s. 65–66; 13, s. 85.]

Liiketoiminettomarginaalimenetelmä määrittelee yrityksen liikevoiton liiketoiminnoittain sekä vertaa liikevoittoprosenttia riippumattomien yritysten vastaavista liiketoimista saamaan liikevoittoprosenttiin. Voittoprosenttia tutkitaan ja verrataan vertailuyhtiön kanssa sopivaan perusteeseen, esimerkiksi myyntiin, varoihin tai kustannuksiin. Tätä vertailtavaa tunnuslukua kutsutaan voittoindikaattoriksi, Profit level indicator. [12, s. 81; 13, s. 49, 83.]

Liiketoiminettomarginaalimenetelmä soveltuu tilanteisiin, joissa konsernin sisäisen liiketapahtuman toinen osapuoli tuottaa rutiiniluonteisesti tavaroita tai palveluita toiselle osapuolelle, joka puolestaan vastaa vaativammista toiminnoista, kantaa oleellisemmat riskit tai käyttää liiketapahtumassa arvokkaita aineettomia oikeuksia. Rutiiniluonteisista toiminnoista käytetään joskus myös termiä vähäistä lisäarvoa tuottavat liiketoimet. [13, s. 83–84.]

Kun liiketoiminettomarginaalimenetelmää sovelletaan Vaisalan huoltoihin, emoyhtiön toimintaa huollossa pidetään rutiinitoimintana, josta emoyhtiö ansaitsee rutiinituoton. Emoyhtiön saama siirtohintu huollosta eli osuus vastineellisesta kaupasta, transaktiosta, määritellään siitä myyntihinnasta, jonka tytäryhtiö ansaitsee loppuasiakkaan kanssa tehdystä vertailukelpoisesta liiketoimesta, tässä tapauksessa huollosta. Huolloille lasketaan budjetoitujen myynnin sekä kulujen perusteella alennusprosentti, jota käyttäen emoyhtiö pääsee markkinaehtoiseksi määritellyyn liikevoittoon. Kuvassa 2 on havainnollistettu siirtohinnan määräytymistä konserniyhtiöiden välillä liiketoiminettomarginaalimenetelmää käytettäessä. Käyttökatteella tarkoitetaan tulosta ennen poistoja, satunnaisia eriä, rahoituseriä ja veroja. Se lasketaan vähentämällä liikevaihdosta myytävien tuotteiden tai palveluiden suorat kulut. Luku ei siis sisällä myynti-, markkinointi-, tuotekehitys- tai hallinnon kuluja. [12, s. 82, 86; 15.]



Kuva 2. Siirtohinnoittelu liiketoiminettomarginaalimenetelmällä [12, s. 82].

Liiketoiminettomarginaalimenetelmän vahvuutena on, että liikevoittoa osoittaviin tunnuslukuihin vaikuttavat vain vähän tuote-erot tai liiketapahtumakohtaiset erot. Nämä tunnusluvut ovat myös vähemmän herkkiä pienille eroavaisuuksille vertailtavien yhtiöiden toiminnoissa ja riskeissä. Toinen vahvuus liittyy konsernin sisäiseen liiketapahtumaan. Tässä analysoidaan vain konsernin sisäisen liiketapahtuman toisen osapuolen tunnuslukuja, jolloin lopputulokseen ei vaikuta vaikka toisen osapuolen taloudellisia tietoja ei olisi tarkoin saatavilla tai ne olisivat vaikeasti tulkittavissa johtuen tämän toisen osapuolen liiketoiminnan monimutkaisuudesta. Liiketoiminettomarginaalimenetelmän kolmas ja hyvin merkittävä vahvuus on, että liikevoittotason tietoja on yleensä melko helppo löytää, kun vertailukohteina käytetään tietopankeista etsittyjen vertailukelpoisten yritysten tunnuslukuja. Tämä selittyy sillä, että liikevoitto on yleensä löydettävissä tietopankkeihin raportoiduista yritysten tuloslaskelmista. [13, s. 84.]

Liiketoiminettomarginaalimenetelmään liittyvä ongelma on, että yrityksen liikevoiton tasoon saattavat vaikuttaa myös sellaiset tekijät ja riskit, jotka eivät vaikuttaisi riippumattomien yritysten väliseen hinnoitteluun. Tämä voi vaikeuttaa markkinaehtoisen liikevoittotason määrittämistä. [12, s. 83; 13, s. 84.]

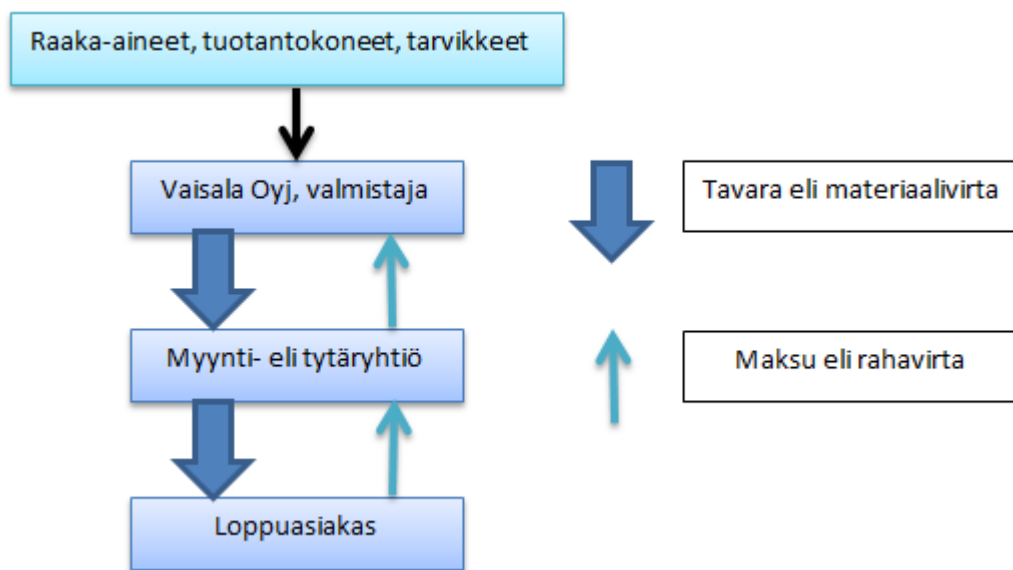
### 3.3 Konserninsisäinen myynti

Kansainvälisissä konserneissa suoritetaan erilaisia konserniyhtiöiden välisiä liiketoimia, jotka ovat käytännön sovelluksia siirtohinnoittelusta. Liiketapahtumia voivat olla esimerkiksi valmistus, myynti, palvelut, rahoitus, aineettomat oikeudet ja kustannustenja-kojärjestelyt.

Vaisalan siirtohinnoittelussa tytäryhtiöt toimivat myyntiyhtiöinä, jotka huolehtivat konsernin asiakasmyynnistä, vaikka myyntitoimintaa tehdään suoraan emoyhtiöstäkin käsin. Vaisala-konsernin sisällä myös palveluiden kuten huoltojen myynti on yksi sisäisistä liiketoimista. Vaisalan tytäryritykset toimivat joko jälleenmyyjinä tai myyntiagentteina, joiden toimintaa esitellään seuraavaksi. [12, s. 97, 107–108; 13, s. 141.]

### 3.3.1 Jälleenmyyjä eli jakelija

Jälleenmyyjänä eli jakelijana toimiva tytäryhtiö ostaa tuotteet emoyhtiöltä ja myy ne edelleen omissa nimissään loppuasiakkaalle. Laskutus tapahtuu suoraan jälleenmyyjän ja asiakkaan välillä. Bruttokate muodostuu tavarantoimittajan osto- tai valmistushinnan ja myyntihinnan erotuksesta. Bruttokate kuvaa siis sitä, kuinka kannattavaa tuotteen myynti on sen jälkeen, kun liikevaihdosta on vähennetty hankinnan ja valmistuksen kulut. Kuvas-  
sa 3 on esitetty, miten tytäryhtiö toimii jälleenmyyjänä. [12, s. 108; 13, s. 152–153; 16.]



Kuva 3. Tytäryhtiö jälleenmyyjänä [12, s. 108].

Jälleenmyyjiä voi olla hyvin erilaisia. Ääripäät ovat rajoitetun riskin jälleenmyyjä ja markkinoija-jakelija. Rajoitetun riskin jälleenmyyjän riskit minimoidaan siirtämällä osa myyntiyhtiön toiminnoista ja riskeistä emoyhtiölle, joten jakelijalle kuuluu vain pieni bruttokate myyntitoiminnasta. Markkinoija-jakelija kantaa puolestaan huomattavan määrän asiakasmyyntiin liittyvistä riskeistä ja vastaa myymiensä tuotteiden markkinoinnista

omalla alueellaan, tytäryhtiöiden tapauksessa heidän maassaan. Jakelijat vastaavat myös oman toimintansa tehokkuudesta. Jälleenmyyjän toimintoja voivat olla:

- ostaminen
- kuljetus
- varastointi
- pakkaaminen
- käyttöohjeiden laatiminen / kääntäminen
- hinnoittelu
- kirjanpito
- mainonta
- markkinointi
- myynti ja myyntisopimusten laatiminen
- asentaminen
- käyttöopastus. [12, s. 108–109; 13, s. 153.]

Jälleenmyyjän toiminnoista merkittävimmin tulostasoon vaikuttaa markkinointitoiminnan laatu ja laajuus. Toisaalta jälleenmyyjän kantamilla riskeillä voi olla jopa toimintoja suurempi vaikutus odotettuun tulostasoon. Siksi riskien kartoittaminen on jälleenmyyjän toimintoanalyysin keskeinen osa, sillä vähäiseenkin toimintaan liittyvät riskit voivat olla suuria ja niillä voi olla merkittävä vaikutus markkinaehtoiseen hinnoitteluun. Riskien sijoittaminen antaa myös mahdollisuuden suunnitella siirtohintoja ja siten vaikuttaa verotettavan tulon jakautumiseen eri valtioihin. Jälleenmyyjän riskejä voivat olla:

- markkinariski
- markkinointiriski
- varastoriski
- epäkuranttiusriski
- hinnanmuutosriski
- riski viallisista tuotteista

- takuuriski
- kuljetusriski
- luottotappioriski
- valuuttakurssiriski
- tuotevastuuriski. [12, s. 109–110; 13, s. 153.]

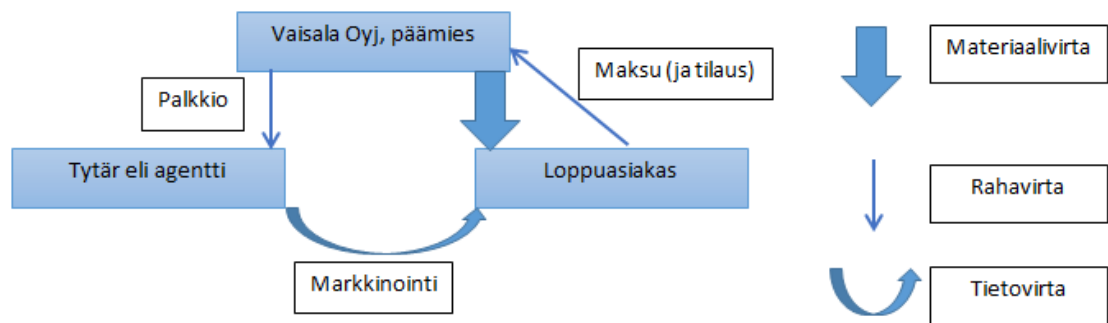
Varasto- ja hinnanmuutosriski eivät yleensä ole rajoitetun riskin jälleenmyyjän kannettavia riskejä. Valmistaja omistaa varastossa olevat tuotteet siihen asti, että ne myydään asiakkaalle, tai sitten on tehty takaisinostositoumus epäkurantista varastosta. Valuuttakurssiriski minimoidaan tekemällä kauppa myyntiyhtiön valuutassa. Takuukustannukset, vastuu viallisista tuotteista ja tuoteturvallisuusriski kuuluvat valmistajalle. Eniten rajoitetun riskin jälleenmyyjään vaikuttaakin markkinointiriski omasta myyntitoiminnasta, koska kauppaja on tehtävä sen verran, että jälleenmyyjä pystyy kattamaan myyntitoimintansa kulut. [12, s. 110–111.]

Vaisalan tytäryhtiöistä jälleenmyyjinä toimivat Australian toimisto Vaisala Pty, Kiinan toimisto Vaisala China Ltd, Japanin toimisto Vaisala KK, Yhdysvaltojen toimisto Vaisala Inc. sekä Saksan toimisto Vaisala GmbH Weather-liiketoiminta-alueen laitteiden osalta. Laitteet ovat siis aina näiden tytäryritysten omistuksessa kun he myyvät ne omissa nimissään eteenpäin asiakkaille. Vaisala GmbH:n Weather-liiketoiminta-alueen asiakkaat ovat perinteisesti halunneet tehdä ostotilauksen paikalliselle yritykselle, eivätkä tilata laitteita ulkomailta, jolloin on päädytty jakelijan myyntimalliin. [17.]

### 3.3.2 Myyntiagentti

Myyntiagentti toimii päämiehen nimissä ja hänen lukuunsa edustaen päämiestään. Tavarantoimistusoikeus siirtyy suoraan päämieheltä asiakkaalle ja asiakas tietää, että agentti edustaa päämiestä eikä itseään. [12, s. 116–117.]

Agentin toiminnot ja riskit ovat mahdollisimman vähäiset. Hän tarjoaa päämiehelleen myynti- ja markkinointipalvelua sekä asiakkaaseen yhteydenpidon paikallisella alueella ja tietyllä markkina-alueella. Päämies vastaa varaston pitämisestä ja tavaraan liittyvistä riskeistä, kuten varasto-, epäkuranttius-, takuu- ja tuotevastuuriskeistä. Hän myös laskee loppuasiakasta myynnistä ja siirtää tavarantoimistusoikeuden suoraan itseltään asiakkaalle. [12, s. 117; 13, s. 156–157.] Kuva 4 esittää myyntiagenttimallin toimintaa.



Kuva 4. Tytäryhtiö myyntiagenttina [12, s. 117; 13, s. 156].

Vaikka myyntiagentti välittääkin asiakastilaukset päämiehelleen, hänellä ei yleensä ole oikeutta tehdä sitovia sopimuksia tai tarjouksia päämiehen puolesta, jottei päämiehelle syntyisi kiinteää toimipaikkaa myyntitoimintaa harjoitettaviin maihin. Kiinteän toimipaikan syntyminen perustuisi siihen, että agenttia pidettäisiin edustajana toimintavaltiossa kaiken sen toiminnan osalta, jota hän harjoittaisi päämiehensä lukuun. Tämän välttämiseksi päämies suorittaakin itse neuvottelut sekä solmii myyntisopimuksen asiakkaan kanssa. [12, s. 117–118; 13, s. 156–157.]

Agentti saa palkkion tarjoamastaan myyntipalvelusta joko myyntikomissio- tai kustannusvoittolisämenetelmällä ja lisäksi vielä markkinaehtoisen katteen. Myyntikomissio riippuu myyntiagentin edesauttamien myyntien määrästä ja jälkimmäisen menetelmän korvaus perustuu puolestaan myyntipalveluiden tuottamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin. Palkkion maksutavasta riippuu, jääkö agentin kannettavaksi markkinariski. Palkkion maksumenetelmän valintaan voi kuitenkin vaikuttaa eri valtioiden veroviranomaisten käytäntö, jolloin toinen menetelmistä ei välttämättä ole sallittu kaikissa maissa. [13, s. 156–157.]

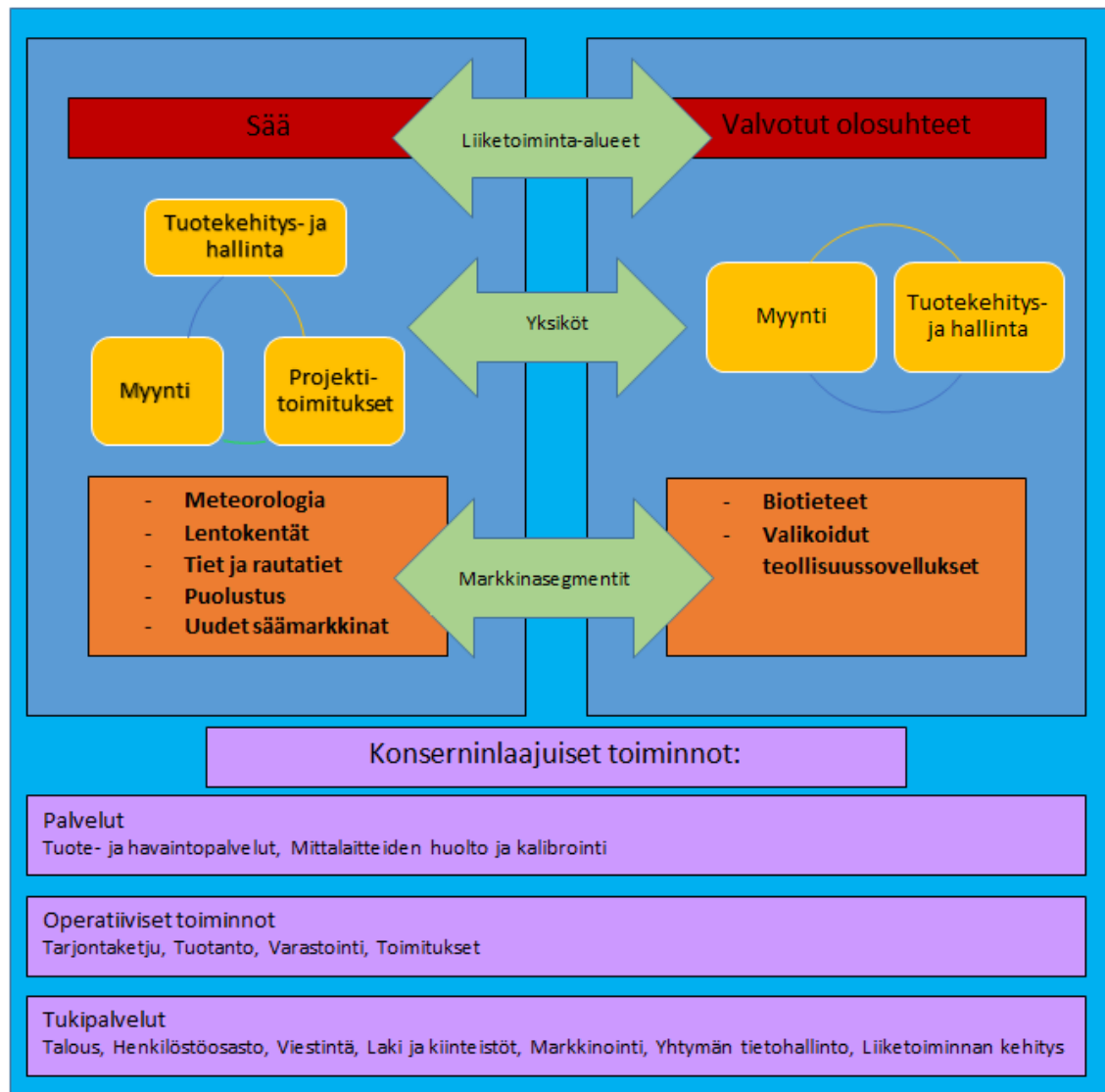
Vaisalan tytäryhtiöistä myyntiagentteina toimivat Iso-Britannian toimisto Vaisala Ltd, Ranskan toimisto Vaisala SAS, Benelux-maiden myyjät sekä Saksan toimisto Vaisala GmbH Controlled Environment -liiketoiminta-alueen laitteiden osalta. Benelux-mailla tarkoitetaan Belgian, Alankomaiden ja Luxemburgin valtioita. Nämä tytäryritykset myyvät siis laitteita asiakkaille Suomen toimiston eli Vaisala Oyj:n nimissä ja saavat palkkion tuottamistaan myynneistä. [17.]

#### **4 Yritysesittely, Vaisala Oyj**

Vaisala Oyj on 1930-luvulla Vilho Väisälän perustama maailman johtava olosuhteiden ja teollisuuden mittausratkaisuja tarjoava kansainvälinen yritys. Tuotteiden ja palveluiden avulla asiakkaat pystyvät paremmin ymmärtämään ympäristöään ja prosessejaan sekä vaikuttamaan niihin. Työntekijöitä Vaisalalla on noin 1 400 eri puolilla maailmaa, toimipisteitä yli 30 ja asiakkaita yli 150 maassa. Toimipisteistä neljässä on huolto- ja kalibrintipalveluita mittalaitteille; Suomessa, Pohjois-Amerikassa, Japanissa sekä Kiinassa. [18; 19; 20; 21.] Vuonna 2013 liikevaihto oli 273,2 miljoonaa euroa ja liiketulos 18,1 miljoonaa euroa [22].

Vaisala tarjoaa tuotteita ja palveluita sekä olosuhteiden mittaukseen että teollisuuden mittaustarpeisiin. Kuvan 5 kaaviokuvassa on esitetty Vaisala-konserni, johon kuuluu kaksi liiketoiminta-aluetta, Weather eli sää ja Controlled Environment eli valvotut olosuhteet. Alat palvelevat omien markkinasegmenttiensä asiakkaita ja molemmilla aloilla on omat myyntitiiminsä sekä tuotekehitys- ja hallintayksikkönsä. Näiden lisäksi sään liiketoiminta-alueella on myös oma projektitoimituksista vastaava tiimi. Näitä liiketoiminta-aloja tukevat konserninlaajuiset toiminnot Services eli palvelut ja Operations eli operatiiviset toiminnot. Services tuottaa tuote- ja havaintopalveluita sekä huoltaa ja kalibroi mittalaitteita. Operations puolestaan vastaa tarjontaketjusta, tuotannosta, varastoinnista sekä toimituksista. [23.]





Kuva 5. Vaisala-konserni [23].

Weather palvelee säätiedoista riippuvaisia asiakkaita, jotka tarvitsevat tehokkaan toiminnan ylläpitämistä varten tarkkoja, reaaliaikaisia, keskeytymättömiä ja luotettavia säätietoja. Asiakkaita ovat esimerkiksi meteorologian eli ilmatieteen laitokset, tie- ja rautatieviranomaiset, lentokenttäorganisaatiot, puolustusvoimat, merenkulku sekä energiayhtiöt. Tämän liiketoiminta-alueen tuotteet, ratkaisut ja palvelut tukevat asiakkaiden toimintaan liittyvää päätöksentekoa kaikissa sääolosuhteissa tehokkaasti ja turvallisuutta vaarantamatta. Tuotteita ovat esimerkiksi automaattiset sääasemat, sade- ja sademääräanturit sekä pilvenkorkeusmittarit. [23; 24.]

Controlled Environment palvelee puolestaan teollisuusyrityksiä Life Science- eli biotieteiden ja muiden valittujen teollisuuden sovellusten toimialoilla, joiden tarvitsee mitata

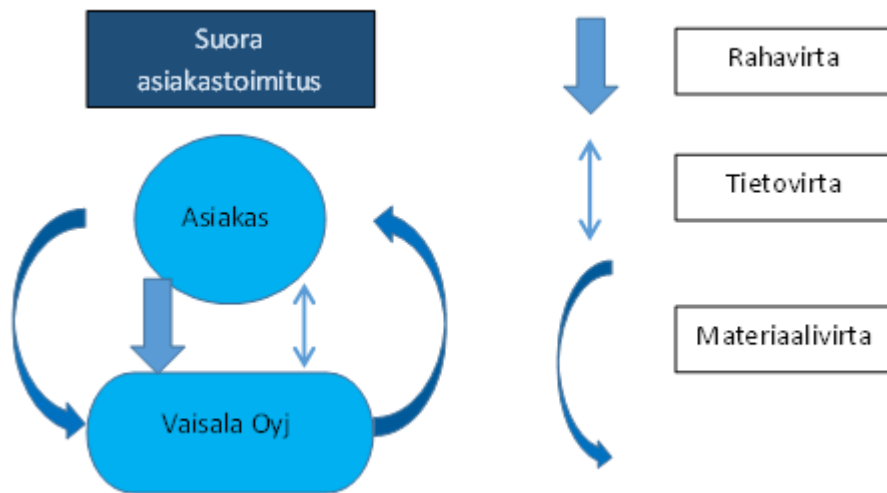
ja valvoa vallitsevia olosuhteita jatkuvasti ja tarkasti. Asiakkaat tarvitsevat Vaisalan tuotteita varmistamaan toiminnan ja prosessien laatua, tuottavuutta sekä tehokkuutta, minimoimaan riskejä sekä optimoimaan energiankäyttöä ja sisäilman laatua. Life Science -asiakkaita ovat esimerkiksi lääketeollisuus, bioteknologia, lääkintälaitteiden valmistajat ja lääkkeiden kuljetusliikkeet. Muita teollisuusasiakkaita ovat esimerkiksi sähköntuotannon- ja jakelun edustajat, merenkulku, auto-, puolijohde- ja elektroniikka-teollisuus sekä rakennusautomaatiot. Tuotteita ovat esimerkiksi lämpötila-, kosteus-, kastepiste-, hiilidioksidi-, paine- ja öljyn kosteuden mittalaitteet. [23; 25; 26.]

## **5 Vaisala Oyj:n laitehuollon prosessikuvaus**

Tässä luvussa kuvataan Vaisala Oyj:n laitehuollon prosessi eli miten laitteet saapuvat asiakkailta huoltoon, administraattoreiden ja koordinaattoreiden toimenpiteet sekä teknikoiden työnkuvaus. Luvussa selvitetään myös suoran asiakastoimituksen ja inter-company-huollon ero sekä kerrotaan, miksi intercompany-käsittelyä eli toimistojen välistä kauppaa käytetään.

### **5.1 Suora asiakastoimitus**

Suorassa asiakastoimituksessa huoltoprosessi käydään suoraan asiakkaan ja Vaisala Oyj:n välillä. Asiakas lähettää laitteensa suoraan Suomen toimistolle, joka huoltaa ja kalibroi mittalaitteen. Kommunikointi käydään pääsääntöisesti ilman välikäsiä. Vaisala Oyj:ltä laite lähtee takaisin suoraan asiakkaalle, kuten laskukin. Suoria asiakastoimituksia tehdään Eurooppaan, Afrikkaan ja Aasiaan sekä toisinaan myös Etelä- ja Pohjois-Amerikkaan. Kuva 6 esittää suoraa asiakastoimitusta.



Kuva 6. Suoran asiakastoimituksen prosessikaavio.

Materiaali-, tieto- ja rahavirrät kulkevat suoraan asiakkaan ja Vaisala Oyj:n välillä. Asiakas saattaa lähettää laitteensa Vaisalan paikalliselle myyntiyhtiölle, joka välittää sen edelleen emoyhtiölle, mutta pääsääntöisesti asiakas lähettää laitteensa suoraan Suomen toimistolle. Vaisala Oyj lähettää sekä huolletun laitteen että laskun takaisin asiakkaalle ilman välikäsiä. Myös kommunikointi käydään suoraan asiakkaan ja Vaisala Oyj:n välillä, ellei esimerkiksi kieli ole esteenä ja vaadi Vaisala Oyj:tä ottamaan yhteyttä asiakkaan paikalliseen myyntitoimistoon. Tällöin tytäryhtiö hoitaa kommunikoinnin asiakkaan kanssa heidän yhteisellä äidinkielellään.

#### 5.1.1 Laitteiden lähettäminen huoltoon

Asiakkaat ympäri maailmaa lähettävät laitteita Vaisalan huoltoon kalibroitaviksi ja korjattaviksi. Joskus laitteille tarvitaan myös päivitystä, esimerkiksi ohjelmistopäivitys, tai jotain muuta muutostyötä, esimerkiksi johdon pidennys. Vaisalan internetsivuilta asiakas löytää ohjeet laitteiden huoltoon lähettämistä varten. Japanissa, Kiinassa ja Pohjois-Amerikassa on omat huoltokeskuksensa, joihin kyseisten maiden asiakkaat lähettävät laitteensa, ja Suomessa oleva huoltokeskus palvelee Eurooppaa sekä muita jäljelle jääviä maita ja alueita. Esimerkiksi Australiassa ja Saksassa asiakas voi lähettää laitteensa Vaisalan paikalliseen myyntitoimistoon, joka lähettää laitteen edelleen Suomen toimistolle huollettavaksi, tai vaihtoehtoisesti lähettää sen itse suoraan Suomeen. [27.]

Vaisalan internetsivuilla ohjeistetaan asiakasta lähettämään laitteita huollettaviksi tai kalibroitaviksi joko Online Storen eli verkkokaupan kautta, täyttämällä sähköisen palautuslomakkeen tai ottamalla sähköpostitse yhteyttä HelpDeskiin. HelpDesk on Vaisalan tukikeskus, joka neuvoo ja palvelee yrityksen asiakkaita sekä henkilökuntaa. Kuva 7 havainnollistaa, mitä kautta asiakas voi ottaa yhteyttä Vaisalaan ja miten hänen pyyntönsä käsitellään. [27; 28.]



Kuva 7. Asiakkaan yhteydenotto ja sen käsittely.

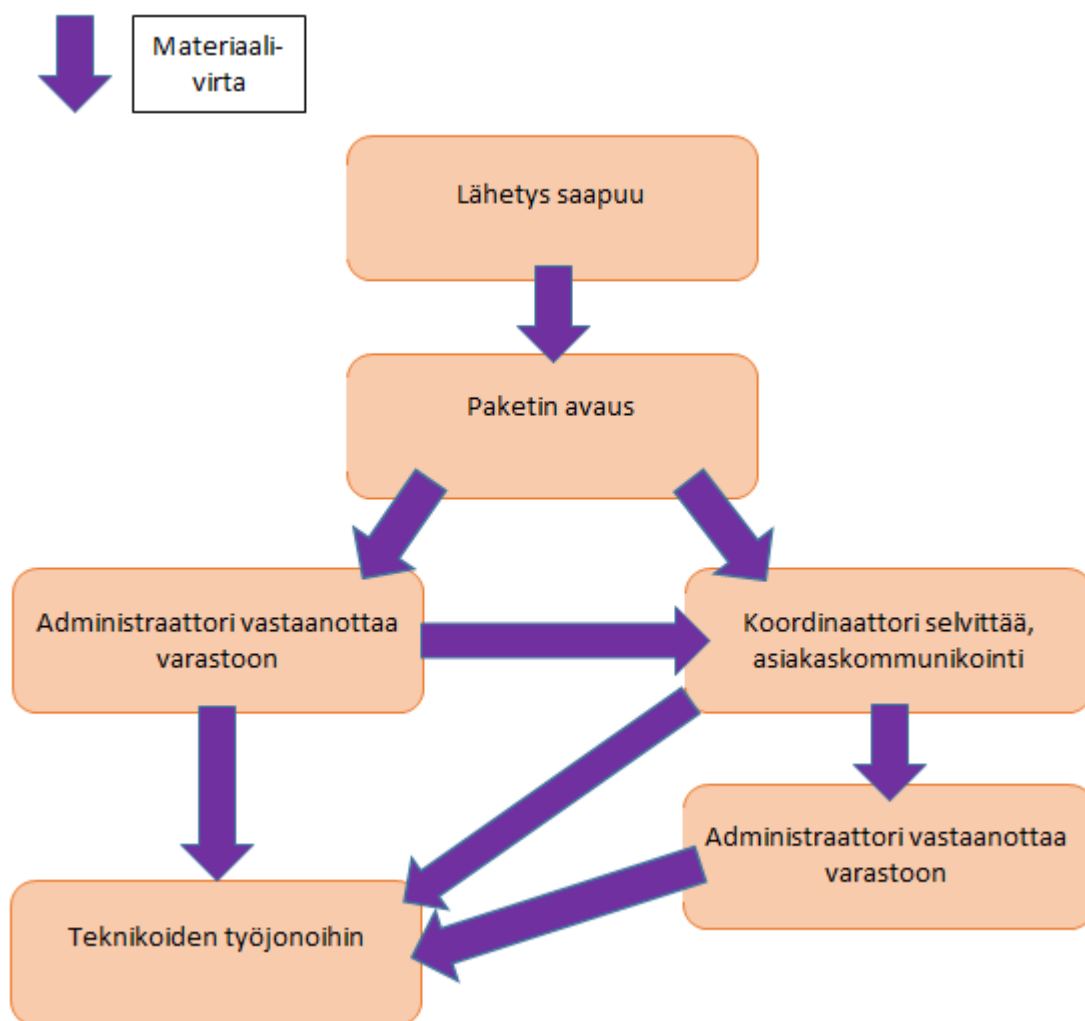
Kun asiakas on lähettänyt sähköpostia HelpDeskiin, tukitiimi avaa eBS:iin (E-Business Suite) eli Vaisalan käyttämään Oraclen toiminnanohjausjärjestelmään SR:n (Service Request), joka on tapauskohtainen huolto- tai käsittelynumero asiakkaan yhteydenotolle sekä Vaisalan viitenumero myyntitilausnumeron lisäksi asiakkaan huoltotilaukselle. SR:lle tallentuu kaikki kommunikointi ja tieto, joka liittyy kyseiseen huoltotilaukseen. SR:n avaamisen yhteydessä asiakas saa ensivasteen eli vahvistuksen pyyntönsä vastaanottamisesta ja tiedon käsittelynumerosta. Tukitiimi ohjaa huoltoihin liittyvän sähköpostin huollon koordinaattoreiden eli asiakaspalvelijoiden työjonoon. He käsittelevät asiakkaan yhteydenoton ja antavat asiakkaalle RMA-numeron (Return Material Authorization) eli palautusnumeron laitteen palautusta varten. RMA-numerolla Vaisala antaa asiakkaalle luvan lähettää laitteita huoltoon. Jos asiakas tekee huoltotilauksen verkko-

kaupan kautta tai täyttää palautuslomakkeen, ohjautuvat verkkotilaus ja lomake suoraan koordinaattoreiden asiakaspalvelusähköpostiin, jolloin koordinaattori avaa toiminnanohjausjärjestelmään tapauskohtaisen SR:n asiakkaalle ja on tähän yhteydessä RMA-numeron antamista varten. SR:n omistajuus pysyy koko huoltoprosessin ajan koordinaattorilla. [27.]

RMA-numeron annon yhteydessä koordinaattori tarjoaa asiakkaalle huoltohintoja, jotta asiakas voi tarvittaessa luoda ostotilauksen valmiiksi, ja ohjeistaa palauttamaan laitteet huoltoon. Ohjeissa neuvotaan asiakasta pakkaamaan tuote hyvin kuljetusta varten, liittämään paketin mukaan täytetty huoltolähetelomake sekä merkitsemään RMA-numero pakettiin ja saatteisiin. Suomalaista asiakasta neuvotaan toimittamaan paketti Postin kautta Vaisalan asiakaspalautusnumerolla, ulkomaalaista puolestaan UPS-huolintayritystä käyttäen. Liitteessä 1 on kuvakopiot kirjallisesta ohjeesta laitteiden huoltoon lähettämisestä ja huoltolähetteestä. Liitteessä 2 on samat kuvakopiot englanninkielisinä sekä lisäksi esimerkki UPS:n täytetystä rahtikirjasta. [27.]

#### 5.1.2 Laitteiden käsittely vastaanotossa

Vaisalan organisaatiomuutoksen myötä huollon prosessi muuttui ja vastaanotossa työskentelevät administraattorit jaettiin kahteen eri tiimiin, koordinaattoreihin eli asiakaspalvelijoihin sekä administraattoreihin eli vastaanottajiin. Samalla myös roolit ja vastuut muuttuivat. Ennen administraattori käsitteli jonosta ottamansa huoltotapauksen alusta loppuun asti eli oli tarvittaessa asiakkaaseen yhteydessä, otti laitteet varastoon eli toiminnanohjausjärjestelmään vastaan ja loi myyntitilauksen. Uuden prosessin mukaisesti administraattorit vain ottavat saapuneet laitteet varastoon vastaan ja luovat myyntitilauksen, kun koordinaattorit puolestaan hoitavat asiakaskommunikoinnin. Kuva 8 havainnollistaa asiakkaan laitteelle tehtäviä työvaiheita huollon vastaanotossa. Tässä luvussa esitellään tarkemmin vain uuden prosessin mukainen toimintatapa.



Kuva 8. Huollon vastaanoton työvaiheet.

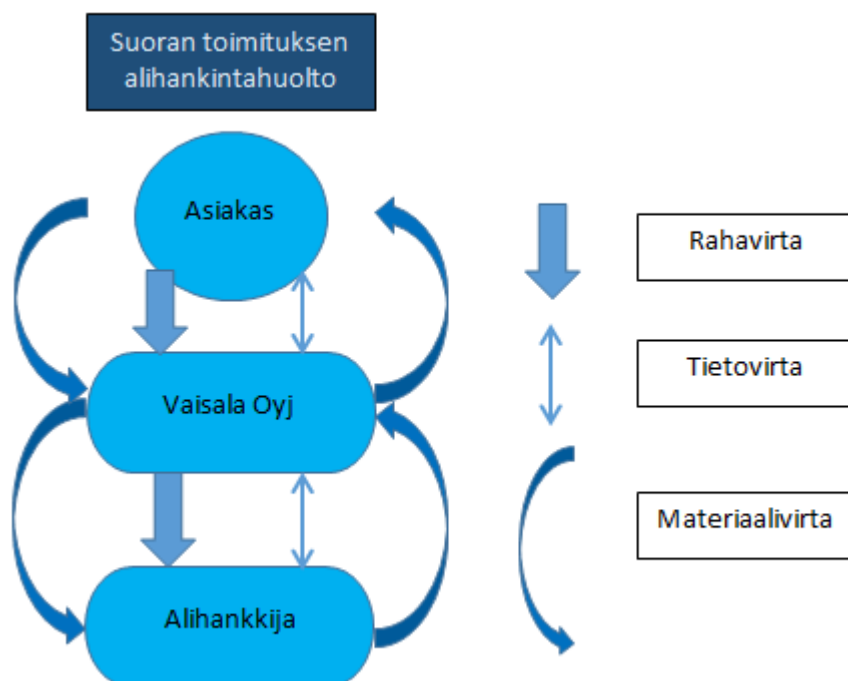
Kun asiakkaan lähetys saapuu Vaisalan huoltoon, administraattori avaa paketin ja ottaa saapuneen laitteen käsiteltäväksi. RMA-numeron avulla lähetys yhdistetään oikeaan SR-numeroon. Saatteista ja sähköposteista tarkistetaan onko asiakkaalta saatu kaikki tarpeellinen tieto, kuten palautus- ja laskutusosoitteet, ostotilaus sekä vikaerittely tai kuvaus halutusta palvelusta.

Asiakas- ja laitetietojen ollessa kunnossa administraattori ottaa laitteen eBS:n toiminnanohjausjärjestelmään eli niin sanotusti Vaisalan asiakasomisteiseen varastoon vastaan SR:n alaisuuteen käyttäen laitteen sarjanumeroa ja tuotenimikettä. Kyseisessä varastossa on siis vain asiakkaiden omistamia laitteita. Vastaanotosta syntyy RO (Repair Order) jokaiselle laiteriville. RO on laitekohtainen työnumero huoltoon lähetetyille laitteille, jonka alaisuuteen luodaan task eli työtehtävä. Tehtävän avulla laitteen huolto-

työ raportoidaan ja tehty työ hinnoitellaan. RO voi sisältää useamman tehtävän, ja sen avulla määritellään mahdolliset takuuasiat, huoltotyyppi sekä mikä ryhmä suorittaa huoltotyön. Varastoon vastaanoton myötä eBS:iin syntyy myyntitilaus huoltotyölle, ja administraattori vie laitteen teknikoiden työjonoon. [29.]

Jos jokin vaadittavista tiedoista puuttuu, huoltotapauksen käsittely siirtyy koordinaattorille, joka ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja pyytää vahvistamaan puuttuvat tiedot. Kun kaikki tarpeellinen tieto sekä hintahyväksyntä huoltotyölle on saatu, menee laite takaisin administraattorille vastaanottotoimenpiteitä varten ja siitä teknikoille. Jos myyntitilauksen luomista ja varastoon vastaanottamista varten on kuitenkin tarpeelliset tiedot jo olemassa mutta esimerkiksi vain hintahyväksyntä puuttuu, voi administraattori nämä vaiheet tehdä jo valmiiksi. Tällöin koordinaattori vie puuttuvan tiedon selvittyä laitteen suoraan teknikoiden työjonoon.

Osa Vaisalan laitteista huolletaan emoyhtiön sijaan alihankkijalla. Asiakkaalle avataan normaalisti SR ja laitteille RO:t sekä myyntitilaus. Koordinaattori hoitaa laitteen alihankkijalle lähettämisen sekä palautuksen takaisin asiakkaalle. Kuvassa 9 on esitetty alihankintahuoltojen kulkua suoran asiakastoimituksen huoltoprosessin aikana.



Kuva 9. Suoran asiakastoimituksen alihankintahuollon prosessikaavio.

Asiakas lähettää laitteensa Suomen toimistolle ja tekee tilauksensa tälle. Vaisala Oyj lähettää laitteet eteenpäin eri alihankkijoille huollettaviksi tehden oman ostotilauksen Vaisalan ja alihankkijan välille. Kun huolto on valmis, laite palaa Vaisala Oyj:n kautta takaisin asiakkaalle. Koordinaattori kirjoittaa tehtyjen toimenpiteiden pohjalta asiakkaalle huoltoreportin ja syöttää veloitettavan hinnan myyntitilaukselle.

## 5.2 Intercompany-huoltotapaus

Intercompany-huoltotapaus on Vaisala Oyj:n ja sen tytäryhtiöiden välistä kauppaa. Pohjois-Amerikassa, Kiinassa ja Japanissa olevilla huoltokeskuksilla ei ole kapasiteettia tai osaamista pitää yllä kaikkia tarvittavia kalibrointi- ja korjauspalveluja. Esimerkki tällaisista palveluista ovat erikoiskalibroinnit, joiden suorittamista ei ole kannattavaa ylläpitää kuin vain yhdessä toimistossa. Jos esimerkiksi japanilainen asiakas haluaa laitteelleen erikoiskalibroinnin, hän tekee tilauksen Japanin toimistolle. Japanin toimisto puolestaan lähettää laitteen Suomeen ja ostaa palvelun Suomen huoltokeskukselta, joka tekee erikoiskalibrointeja. Tätä kauppaa sanotaan toimistojen väliseksi kaupaksi eli intercompany-huolloksi.

Intercompany-huollon käyttö pohjaa myös siihen, että tytäryritykset, joiden kanssa kyseistä menettelyä käytetään, toimivat jälleenmyyjinä. He siis ostavat laitteet omiin nimiinsä ja myyvät ne sitten eteenpäin asiakkaille. Tämän toimintatavan pohjalta on ajateltu, että kyseiset asiakkuudet kuuluvat tytäryhtiöille, koska he ovat asiakkaat itse hankkineetkin. Näin ollen on katsottu, että tytäritoimistojen kuuluu saada suurin voitto syntyneistä huoltopalveluista, ja siksi on käytetty intercompany-huoltoprosessia. [17; 30.]

Vaisalan konserniyhtiöiden välisessä kaupassa liiketoimien maksut siirtyvät kerran kuussa siirtohintoina toimistolta toiselle. Työ tehdään manuaalisesti toimistojen tilien välillä ja siirtohintaa lasketaan asiakkaan maksaman liiketoimen arvosta. [29.]

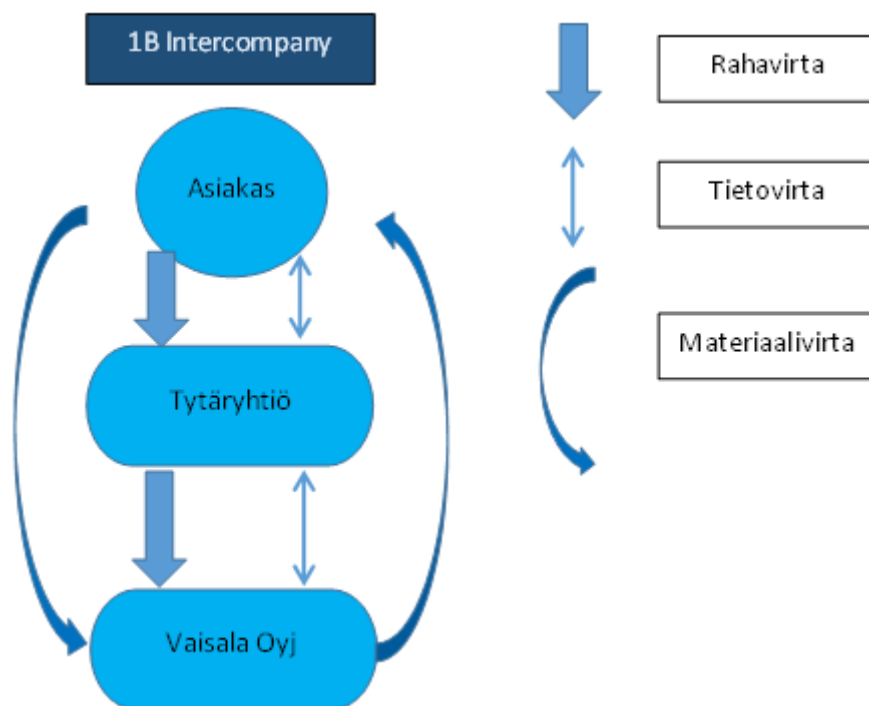
### 5.2.1 Intercompany-vaihtoehdot

Intercompany-huoltotapauksia on kolmenlaisia; 1B, 2B ja 3B. Numerot kuvaavat sitä, kuinka monta kertaa asiakkaan laite käy Vaisalan toimistoilla huoltoprosessin aikana. Eri vaihtoehdot on esitelty alla tarkemmin.



## 1B Intercompany

Kuvassa 10 on esitetty 1B Intercompany -huoltotapaus. Asiakas lähettää laitteen suoraan Vaisala Oyj:lle, joka käsittelee huollon emo- ja tytäryhtiön välisenä kauppana. Suomesta laite lähetetään takaisin suoraan asiakkaalle. 1B tulee siitä, että laite käy huoltoprosessin aikana vain kerran Vaisalan toimistolla Suomessa emoyhtiöllä. Maita, joista 1B Intercompany -huoltotapauksia voi tulla, ovat Saksa, Australia ja Uusi-Seelanti. Saksan osalta intercompany-huoltoja sovelletaan vain osaan Weather-liiketoiminta-alueen asiakkaista.

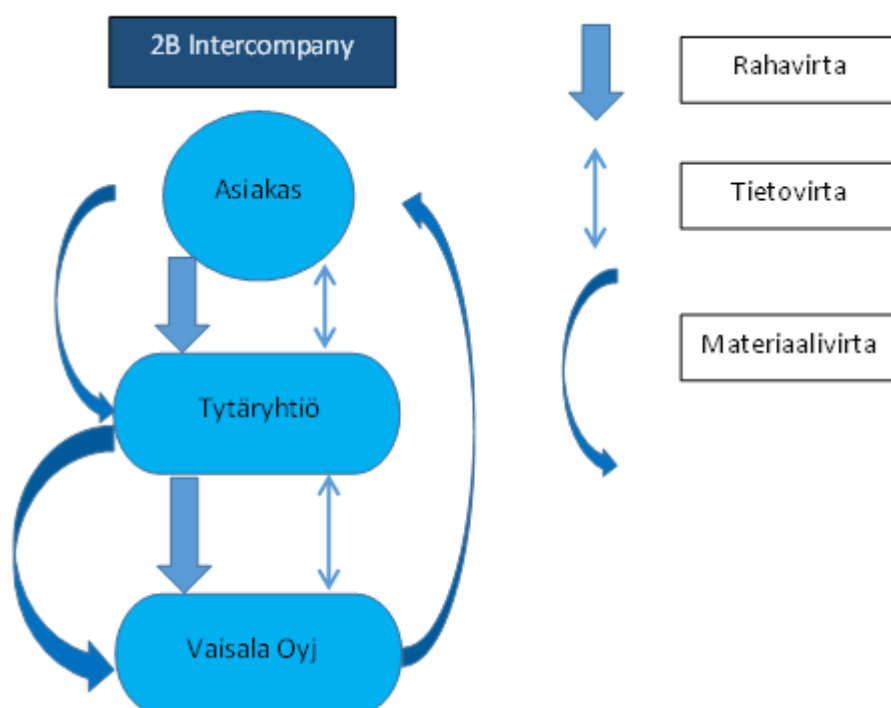


Kuva 10. 1B Intercompanyn prosessikaavio.

Vaisala Oyj kommunikoi huoltoon liittyvistä asioista sen saksalaisen tai australialaisen tytäryhtiön kanssa, joka laskuttaa asiakasta ja maksaa Vaisala Oyj:lle siirtohinnan huolto- tai kalibrointipalvelusta. Tytäryhtiö hoitaa asiakkaan kanssa käytävän kommunikoinnin. [31; 32.]

## 2B Intercompany

Kuvassa 11 on esitetty 2B Intercompany -huoltotapaus. Asiakas lähettää laitteen oman maansa Vaisalan toimistolle, joka lähettää laitteen Suomeen emo- ja tytäryhtiön välisenä kauppana. Suomesta laite lähetetään takaisin suoraan asiakkaalle. 2B tulee siitä, että laite käy huoltoprosessin aikana kaksi kertaa Vaisalan toimistolla, ensin lähtömaan toimistolla tytäryhtiöllä ja sitten Suomessa emoyhtiöllä. Maita, joista 2B Intercompany -huoltotapauksia voi tulla, ovat Australia, Uusi-Seelanti ja Yhdysvallat.

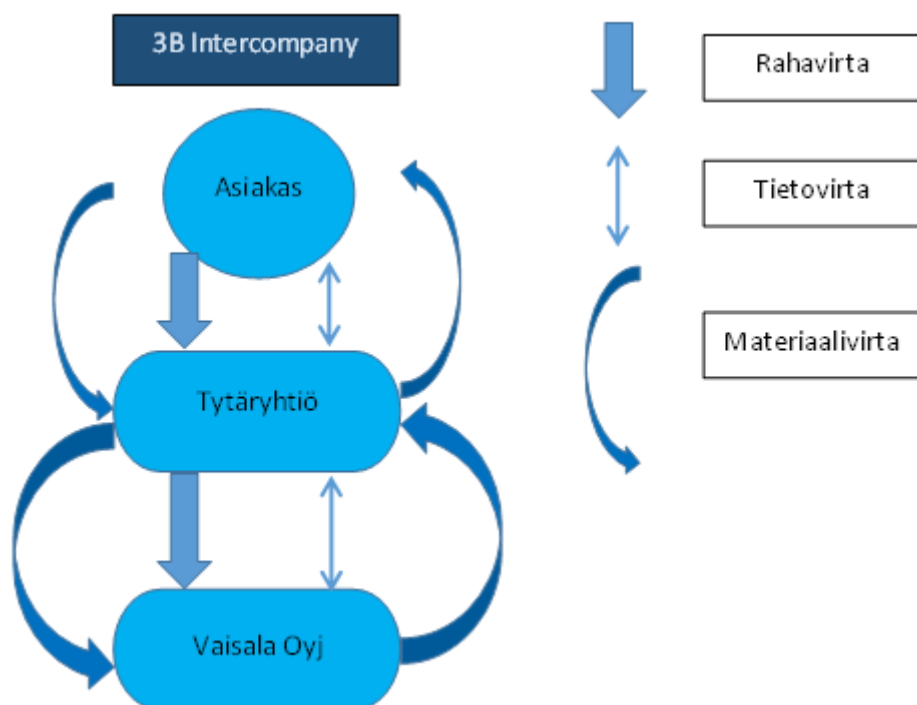


Kuva 11. 2B Intercompanyyn prosessikaavio.

Vaisala Oyj kommunikoi huoltoon liittyvistä asioista sen tytäryhtiön kanssa, joka on lähettänyt laitteen Suomeen ja joka laskuttaa asiakasta. Kyseinen tytäryhtiö maksaa Vaisala Oyj:lle siirtohinnan huolto- tai kalibrointipalvelusta. Tytäryhtiö hoitaa asiakkaan kanssa käytävän kommunikoinnin. [31; 32.]

### 3B Intercompany

Kuvassa 12 on esitetty 3B Intercompany -huoltotapaus. Asiakas lähettää laitteen oman maansa Vaisalan toimistolle, joka lähettää laitteen Suomeen emo- ja tytäryhtiön välisenä kauppana. Suomesta laite lähetetään takaisin tytäryhtiölle, joka lähettää laitteen edelleen asiakkaalle. 3B tulee siitä, että laite käy huoltoprosessin aikana kolme kertaa Vaisalan toimistolla, ensin lähetysmaan tytäryhtiöllä, sitten Suomessa emoyhtiöllä ja uudestaan tytäryhtiöllä. Laitteet palautetaan tytärtoimistolle esimerkiksi huultoraportin kääntämistä varten. Maita, joista 3B Intercompany -huoltotapauksia voi tulla, ovat Australia, Uusi-Seelanti, Yhdysvallat, Japani ja Kiina.



Kuva 12. 3B Intercompanyn prosessikaavio.

Vaisala Oyj kommunikoi huoltoon liittyvistä asioista sen tytäryhtiön kanssa, joka on lähettänyt laitteen Suomeen ja joka laskuttaa asiakasta. Kyseinen tytäryhtiö maksaa Vaisala Oyj:lle siirtohinnan huolto- tai kalibrointipalvelusta. Tytäryhtiö hoitaa asiakkaan kanssa käytävän kommunikoinnin. [31; 32.]

### 5.2.2 Laitteiden lähettäminen huoltoon

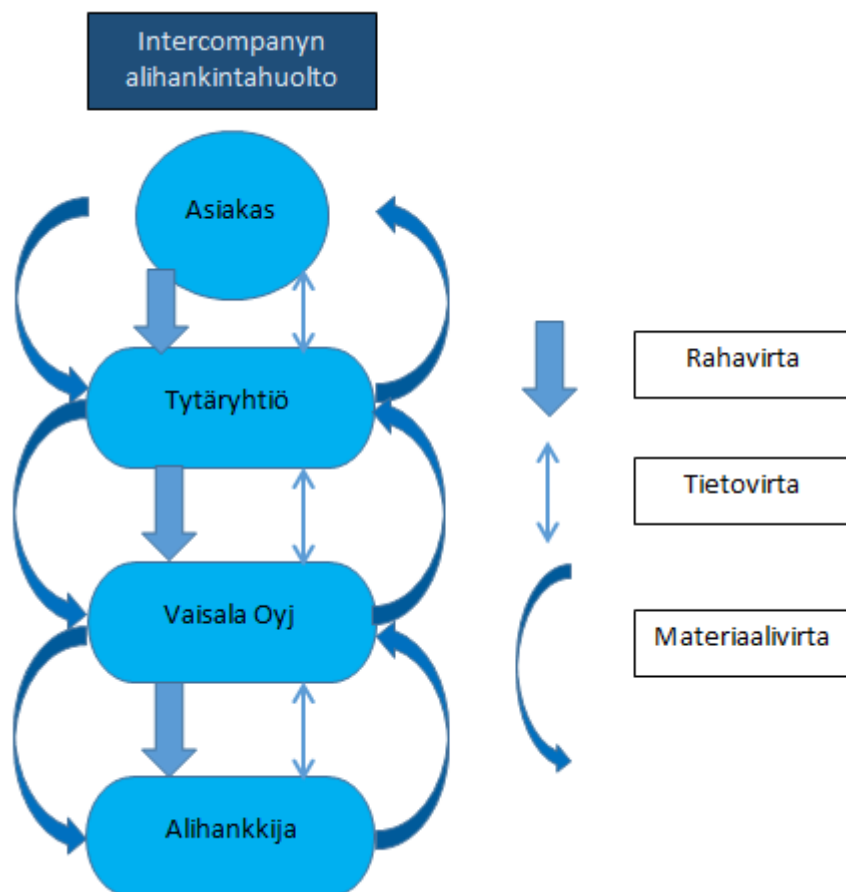
Intercompany-huoltotapauksissa asiakas ottaa yhteyttä suoraan oman maansa paikalliseen Vaisalan toimistoon. Tytäryhtiö avaa eBS-toiminnanohjausjärjestelmään huoltotilaukselle normaalisti SR:n. Jos kyseessä on 1B Intercompany eli laitteen ei tarvitse käydä tytäryhtiöllä ollenkaan, toimistolta ohjeistaa asiakasta lähettämään laitteensa suoraan Vaisalan emoyhtiölle Suomeen. Muut tilaukseen liittyvät asiat tytäryhtiö hoitaa normaalisti asiakkaan kanssa. [31; 32; 33; 34; 35.]

Jos kyse on 2B tai 3B Intercompany -huollosta, asiakasta ohjeistetaan lähettämään laitteensa tytäryhtiölle. Tällöin toimisto toimii kuten emoyhtiökin eli ottaa asiakkaan laitteet varastonsa vastaan avaten toiminnanohjausjärjestelmään RO:t jokaiselle laitteelle ja luoden samalla myyntitilauksen. Tytäryhtiö vastaa asiakastiedoista, ja esimerkiksi Japanin toimisto selvittää usein myös asiakkaan englanninkielisen nimen, koska monet asiakkaat haluavat nimensä virallisiin sertifikaatteihin. Lisäksi tytäryhtiö vastaa myös laitteen vikakuvausten saamisesta asiakkaalta sekä huoltohinnan tarjoamisesta ja hintahyväksynnästä ennen laitteen lähettämistä emoyhtiölle. [31; 32; 33; 34; 35.]

Kun asiakkaan myyntitilaus on kunnossa, lähettää tytäryhtiö asiakkaan laitteet Suomeen emoyhtiölle intercompany-huoltona. Lähetys tehdään ISO:n (Internal Sales Order) avulla. Se on sisäinen myyntitilaus, jonka avulla siirretään asiakkaan laitteet konserniyhtiöiden varastosta toiseen sekä myös huoltoon ja kuljetuksiin liittyvät kulut. Sisäistä tilausta käsitellään normaalin myyntitilauksen tavoin, mutta tilauksella on vain laiterivi. [31; 32; 33; 34; 35.]

Intercompany-huoltojen sisäiset myyntitilaukset luodaan IR:n (Internal Requisition) eli eBS-järjestelmän sisäisen pyynnön avulla. IR:ää voi käyttää vain Vaisalan konserniyhtiöiden välisiin lähetyksiin ja sillä määritellään ISO:n perustiedot eli kenelle lähetys lähetetään sekä mitä laitteita tai laitenimikkeitä lähetys sisältää. IR:n ja ISO:n käyttöä intercompany-prosessin aikana on havainnollistettu myöhemmin kuvassa 15 luvun 5.3.2 kohdalla. [31; 32; 33; 34; 35.]

Myös alihankintana tehtävät huollot lähetetään tytäryhtiöltä emoyhtiölle intercompany-prosessia käyttäen. Huolto käsitellään emoyhtiön ja alihankkijan välillä normaalina ostotilauksena. Laitteet palautuvat Vaisala Oyj:ltä tytärtoimistolle, joka lähettää laitteet edelleen loppuasiakkaalle. Intercompany-huoltojen alihankintaprosessi on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Intercompany-tapauksen alihankintahuollon prosessikaavio.

Pyrittäessä kääntämään intercompany-huoltoja suoriksi asiakastoimituksiksi, tavoitteena on myös lyhentää asiakkaiden logistiikka-aikoja. Intercompany-huoltojen käsittely vie enemmän aikaa sekä emo- että tytäryhtiöllä, ja lisäksi aikaa menee laitteen moniin lähetyskertoihin. Usein toimitusaika onkin asiakkaalle kriittisempi tekijä kuin laskutustaho. Toimitusaikojen lyhentäminen on siis yhtenä tavoitteena intercompany-huoltojen muuttuessa suoriksi asiakastoimituksiksi. [32; 36.]

### 5.2.3 Laitteiden käsittely vastaanotossa

Kun laitteet vastaanotetaan huollossa, ne tunnistetaan 2B tai 3B Intercompany -huoltotapauksiksi siitä, että tytäryhtiö on jo avannut RO:t laitteille eli ne on jo otettu tytäryhtiön varastoon vastaan ja laitteet on myös lähetetty konserniyhtiöltä. 1B Intercompany:n tunnistaa yleensä siitä, että SR:n avannut myyjä tai huollon työntekijä tytäryhtiöstä on merkinnyt SR:n tietoihin laskuttavansa asiakasta.

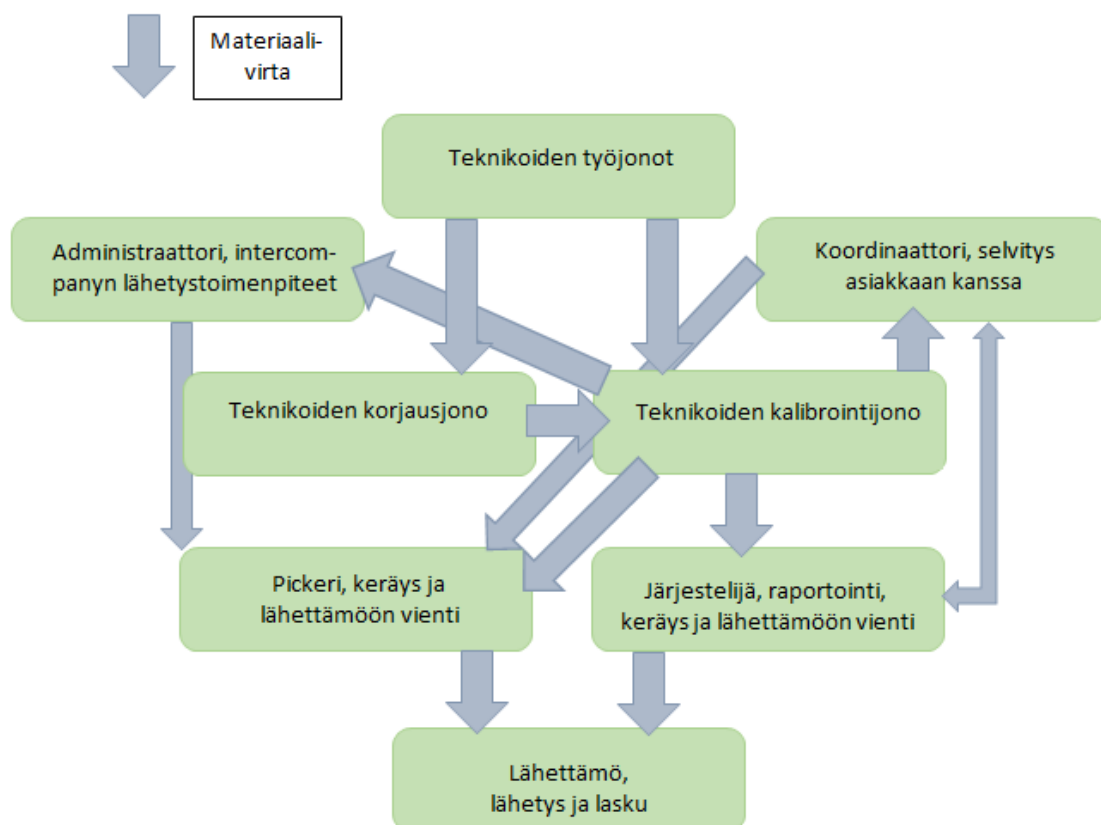
Emoyhtiön administraattori vastaanottaa 1B Intercompany -huollon laitteen varastoon luoden samalla asiakkaan ja Vaisalan välisen myyntitilauksen niin sanotusti tytäryhtiön nimiin. Tytäryhtiöltä tulleet lähetykset otetaan emoyhtiön varastoon vastaan, mutta myyntitilaus on jo olemassa tytäryhtiön luotua sen. [30; 31; 32.]

Kaikissa intercompany-huoltotapauksissa on niin sanottu Intercompany-task eli työtehtävä, joka joko luodaan tai päivitetään huoltotilaukselle riippuen siitä, mikä intercompany:n muoto on kyseessä. Taskin omistajuus siirretään sille henkilölle, joka tekee seuraavan vaiheen asiakkaan huoltotilaukselle. Laitteen tullessa huoltoon task siirretään siis administraattorin nimiin. Vastaanoton vaiheiden jälkeen laitteet viedään normaalisti teknikoiden työjonoihin. [32.]

Toisin kuin suorien asiakastoimitusten kanssa tytäryhtiöt omistavat itse intercompany-huoltotapauksensa, koska he vastaavat asiakkaiden kanssa käytävästä kommunikoinnista ja laskuttavat asiakasta [30].

### 5.3 Teknikoiden työnkuvaus ja huoltotilauksen sulkeminen

Teknikoiden työvaiheet ovat samanlaiset riippumatta siitä, onko laite tullut suorana asiakastoimituksena vai intercompany-huoltotapauksena. Tässä työssä esitellään teknikoiden työnkuvaus vain pintapuolisesti, koska sillä ei ole vaikutusta itse intercompany-prosessiin tai tämän työn lopputulokseen. Alla olevassa kuvassa 14 esitellään laitteiden materiaalivirtaa teknikoille sekä laitteiden kulkeutumista lähettämöön huollon valmistuttua. Huollon valmistumista ja sen sulkemista esitellään tarkemmin kahdessa seuraavassa luvussa.



Kuva 14. Materiaalivirta teknikoille ja kulkeutuminen lähettämöön huollon valmistuttua.

Administraattorit ja koordinaattorit vievät avatut ja asiakkaiden kanssa selvitetty huoltotilaukset teknikoiden laitetyypeittäin jaettuihin kalibrointi- ja korjausjonoihin. Jonoista teknikot ottavat järjestyksessä laitteet työstettäviksi. Korjaukseen tulleet laitteet huolletaan kuntoon ja viedään seuraavaksi samaan jonoon, johon pelkkään kalibrointiin lähetetyt laitteet menevät. Laitteet kalibroidaan, ja jos sen yhteydessä ilmeneekin pelkkään kalibrointiin lähetetyssä laitteessa jokin korjausta vaativa vika, siirtyy huoltotapaus takaisin koordinaattorille. Asiakaspalvelija on asiakkaaseen yhteydessä ja pyytää laitteelle korjauslupaa sekä hintahyväksyntää. Kun korjauslupa on saatu, menee laite korjattavaksi ja jälleen kalibroitavaksi. Kalibroinnista syntyy kalibrointitodistus asiakkaalle.

### 5.3.1 Suoran asiakastoimituksen sulkeminen

Kun teknikoiden tekemä huolto- ja kalibrointityö on valmis, tietyt laitetypit siirtyvät järjestelijälle, joka kirjoittaa asiakkaalle huoltoraportin tehtyjen toimenpiteiden pohjalta. Järjestelijä myös syöttää myyntitilaukselle lopullisen huoltohinnan ja sulkee SR:n ilmoitettuaan asiakkaalle sähköpostitse huollon valmistumisesta. Seuraavaksi järjestelijä

kerää laitteet varastosta ja vie ne lähettämöön pakattaviksi ja lähetettäväksi. Lähettämö myös tulostaa sekä postittaa asiakkaan laskun myyntitilauksen pohjalta.

Osa laitteista on sellaisia, että teknikko hoitaa niiden huoltoraportin kirjoittamisen itse, syöttää huoltohinnan myyntitilaukselle ja lopulta vie laitteen niin sanotun pickerin eli keräilijän kärryyn. Pickerit ovat Vaisalan varastotyöntekijöitä, jotka hoitavat yrityksen sisälogistiikan materiaalikuljetukset ja -siirrot. Järjestelijän tavoin pickeri kerää laitteet varastosta ja vie ne lähettämöön jatkotoimenpiteitä varten. Koordinaattori osaa teknikon toiminnanohjausjärjestelmään syöttämän tiedon perusteella ilmoittaa asiakkaalle huoltotilauksen valmistumisesta ja sulkea SR:n.

Joskus laitteen täytyy palautua huollon jälkeen ennen varastosta keräämistä vielä koordinaattorille jonkin asian selvittämistä varten. Asiakas voi esimerkiksi vaatia, että hänen on saatava tarkistaa lähetysdokumenttien sisältö ennen laitteen lähettämistä, jotta tullimuodollisuudet hänen maassaan sujuisivat ongelmitta. Tällöin järjestelijä tai teknikko vie laitteen huoltoraportin tehtyään ja huoltohinnan myyntitilaukselle syötettyään takaisin koordinaattorille, joka on yhteydessä asiakkaaseen ja selvittää tarvittavat asiat loppuun. Selvityksen jälkeen koordinaattori sulkee SR:n ja laite menee joko pickerin tai järjestelijän kärryyn lähettämöön vietäväksi. Myös alihankkijalta koordinaattorille palautuneet laitteet menevät koordinaattorin työvaiheiden jälkeen pickerin kautta lähettämöön.

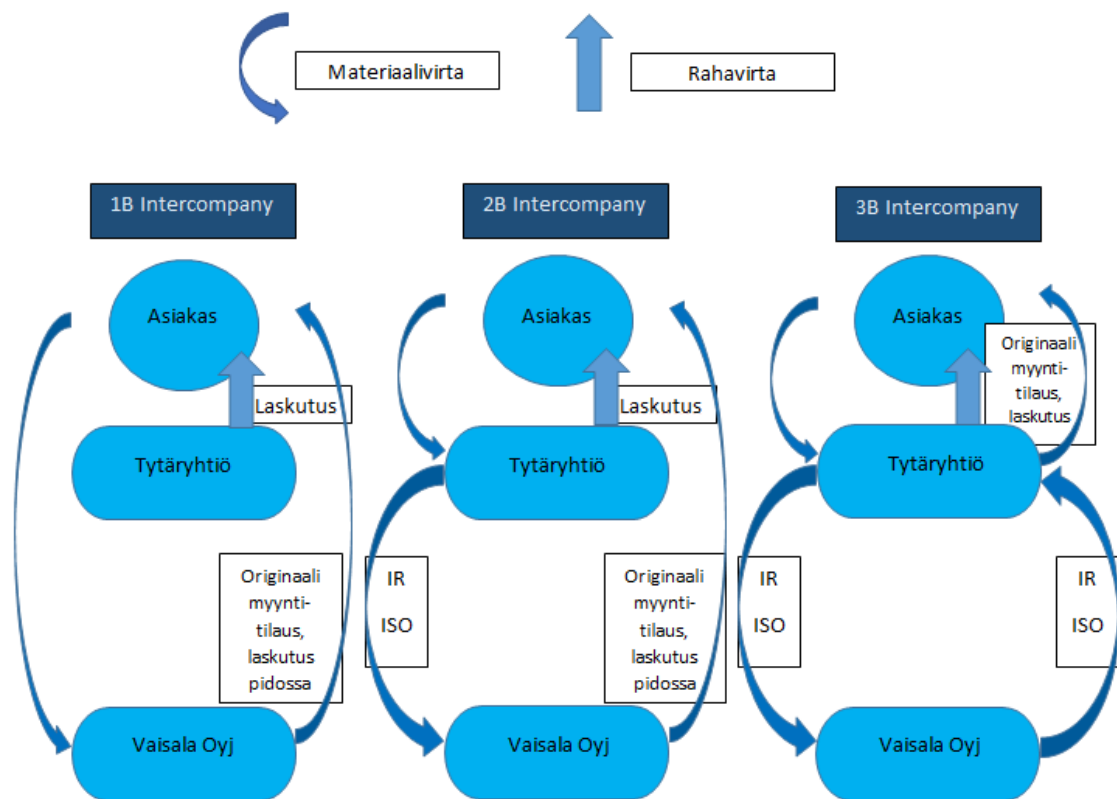
### 5.3.2 Intercompany-huoltotapauksen sulkeminen

Intercompany-huollot palautuvat teknikon huoltotyön, raportoinnin ja hinnan syötön jälkeen takaisin administraattorille. Laskutus laitetaan pitoon, jotta laskua ei lähtisi vielä emoyhtiöltä asiakkaalle. Laitteen palautuessa suoraan asiakkaalle tarkistetaan lisäksi asiakkaan alkuperäisen myyntitilauksen tiedot. Sen sijaan jos laite palautuu takaisin tytäryhtiölle, luo administraattori sisäistä myyntitilausta varten taas IR:n avulla ISO:n.

Kuvassa 15 on esitetty intercompany-huoltojen lähetystapoja ja asiakkaan laskuttamisesta erityisesti huollon valmistumisen näkökulmasta. Jos laite palautuu emoyhtiöltä suoraan asiakkaalle, käytetään alkuperäistä myyntitilausta, mutta laskutus on pidossa, sillä se tapahtuu tytäryhtiön toimesta. Lähetyksen palautuessa ensin tytärtoimistolle käytetään lähettämiseen taas sisäistä ISO-myyntitilausta. ISO-lähetysten kauppalaskulle



tulee arvo tehdystä palvelusta muualta järjestelmästä. Tytäryhtiöltä laite lähtee takaisin asiakkaalle alkuperäisellä myyntitilauksella, huolto laskutetaan samalla ja SR suljetaan.



Kuva 15. Intercompany-huoltojen lähettäminen ja laskuttaminen [32].

Tytäryhtiö saa emoyhtiöltä suoraan asiakkaalle palautuvan huoltotilauksen valmistumisesta tiedon SR:n Intercompany-taskin kautta. Taskin omistajuus siirretään emoyhtiön administraattorilta seuraavan vaiheen tekeväälle henkilölle eli takaisin tytäryhtiön administraattorin nimiin. Taskin omistajuuden perusteella tytärtoimisto osaa vapauttaa pitoon laitettun laskutuksen ja lähettää asiakkaalle laskun tehdystä huoltotyöstä. Samalla tytäryhtiö myös ilmoittaa asiakkaalle huollon valmistuneen ja sulkee asiakkaan SR:n. [31; 32; 33; 34; 35.]

## 6 Toimintatavan muutos kalibrointi- ja huoltopalveluihin

Vaisalan toimintatavan muuttamista varten perustettiin projektiryhmä tutkimaan eri vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia toteuttaa asiakkaiden laskuttamista. Tarkastelukohteina olivat muun muassa laitteiden, varaosien, systeemien, projektien sekä kalibrointi- ja huoltopalveluiden laskuttamisen tavat. Tavoitteena oli yksinkertaistaa monimutkaisia liiketoimintatapoja, jotta pystyttäisiin ennakoimaan paremmin ja myös vähentämään globaaleja verokuluja sekä parantamaan siirtohinnoittelun hallintaa. Sekä Vaisalan johdoryhmä että hallituksen tarkastusvaliokunta hyväksyivät ryhmän esittämän toimintatavan muutosehdotuksen 21.7.2014. Tässä työssä esitellään vain kalibrointi- ja huoltopalveluihin liittyvä toimintatavan muutos.

Asiakkaiden laskuttamisen tutkimisen taustalla on se, ettei Vaisalalla ole yhtenäistä toimintatapaa niissä maissa, joissa se toimii. Toimintatapojen laaja vaihtelevuus on syntynyt liiketoiminnan kasvaessa sekä myös siksi, että toimintatavat ovat olleet joustavia. Vaihtelevuuden takia on vaikeaa yrittää hallita riskejä ja kannattavuutta. Monimutkaisia liiketoimenpiteitä pitääkin yksinkertaistaa ja yhtenäistää, jotta saadaan lisättyä kansainvälisten käytäntöjen läpinäkyvyyttä sekä vähennettyä kansainvälisen kaupan riskejä ja kuluja. Globaalisti standardoidut myyntiprosessit ja -käytännöt tarjoavat myös luotettavan asiakaskokemuksen. Lisäksi tuetaan määräystenmukaista verottamista ja mahdollistetaan kannattavuustasojen tuottavuuden parempi ennustettavuus. [37.]

Toimintatapojen muuttamisella tavoitellaan niiden selkeyttämistä maittain. Tavoitteena on saada optimaaliset yhtenäiset toimintatavat, jotka palvelevat asiakkaiden tarpeita, tukevat suuria myyntimääriä, mahdollistavat tehokkaan liiketoimintatavan ja yhtenäisen siirtohinnoittelumenetelmän sekä vähentävät käyttökustannuksia. Samalla yksinkertaisemmat toimintatavat vähentävät virheiden mahdollisuuksia. [36; 37.]

Perustelu kalibrointi- ja huoltopalveluiden laskutuslogiikan muutokselle on se, että lisäarvopalvelu asiakkaan laitteille luodaan emoyhtiöllä, joka vastaa myös huoltotyöstä sekä kantaa toimintaan liittyvät riskit. Jatkossa Vaisala Oyj laskuttaa siis itse suoraan asiakkaita kalibrointi- ja korjauspalveluista niissä maissa, joissa asiakasvaatimukset tämän sallivat. Tulevat muutokset ja vaikutukset esitellään seuraavaksi. [37.]

Vaisala Pty, Vaisala GmbH, Vaisala KK ja Vaisala Canada Inc:lle tulee merkittäviä muutoksia kalibrointi- ja korjauspalveluiden laskuttamiseen. Vaisala Oyj laskuttaa asiakkaita suorina asiakastoimituksina ja intercompany-prosessia ei enää käytetä. Kanadan toimiston kohdalla Suomesta lähetetään dataloggereita huollettaviksi Kanadaan, joten jatkossa Vaisala Canada Inc. laskuttaa asiakkaita suoraan Suomen toimiston sijaan ja intercompany-prosessia ei enää käytetä. [37.]

Vaisala Inc:n ja Vaisala Oyj:n väliseen laskuttamiseen ei tule muutosta Yhdysvaltojen verotuskäytännön takia, joten intercompany-prosessia jatketaan entiseen tapaan. Vaisala China Ltd:n ja Vaisala Oyj:n välistä intercompany-käytäntöä on edelleen jatkettava, mikäli asiakasvaatimukset näin edellyttävät. Laskuttaminen voidaan kuitenkin hoitaa myös suoraan emoyhtiön ja asiakkaan välillä, jos asiakkaan vaatimukset tämän sallivat. Osassa Suomen ja Kiinan välisissä huoltotapauksissa laskuttamiseen tulee siis muutoksia ja osassa intercompany-prosessia jatketaan edelleen. [37.]

Uusi toimintatapa otetaan käyttöön globaalisti kaikkiin tytäryhtiöihin, mutta tällä hetkellä voimassa olevia sopimuksia ei kuitenkaan muuteta tai uusita uuden toimintatavan perusteella. Myös seuraavat poikkeukset hyväksytään uudessa toimintatavassa:

- Vaisala China Ltd
- vapaakauppasopimukset
- muut merkittävät kaupalliset perusteet. [37].

Kiinalaisilla asiakkailla voi olla liiketoimintaan liittyviä vaatimuksia sopimusosapuolesta, jolloin paikallisen toimiston on toimittava jälleenmyyjänä sen sijaan, että kauppa tehtäisiin suoraan emoyhtiön ja asiakkaan välillä. Kiinassa voi kuitenkin olla kaupankäyntiä sekä Vaisala Oyj:n että Vaisala China Ltd:n kanssa riippuen asiakkaiden omista vaatimuksista. Jos kauppa tehdään suoraan emoyhtiön ja kiinalaisen asiakkaan välillä, laskutetaan asiakasta euroissa, kun taas Kiinan toimisto laskuttaa paikallisessa renminbin valuutassa. [37.]

Kiinalainen asiakas voi haluta laskun euroissa esimerkiksi sen takia, että hän voi tehdä tulliselvityksen itse ja nopeammin kuin Vaisala, joka tekee tulliselvityksen silloin, kun lasku on renminbeissä. Vaihtoehtoisesti asiakas voi myös haluta, että Vaisala suorittaa tulliselvityksen, jolloin lasku on asiakkaan omassa valuutassa. Joidenkin asiakkaiden budjetti on sidottu renminbeihin, kun taas valtiolliset asiakkaat voivat suosia budjetin

sitomista euroihin. Toiset asiakkaat eivät yksinkertaisesti pysty suorittamaan euromääräistä laskua. Kiinalaisilla voi myös olla vaatimuksena käyttää paikallista sopimusta sekä rajoituksia kansainvälisiltä yrityksiltä ostamiseen. Toisaalta monikansallinen asiakas voi hyötyä verovapaudesta laskun ollessa euroissa tai he voivat tasapainottaa helpommin omaa liiketoimintaansa silloin, kun he sekä ostavat että myyvät eteenpäin euroissa. Hongkongin asiakkaiden on ostettava suoraan Vaisala Oyj:ltä euroissa. [37.]

Merkittävä kaupallinen peruste voi olla esimerkiksi julkisten hankintojen tai kilpailutusten vaatimus paikallisesta sopimuksesta tai laskutuksesta. Poikkeukset tulee hyväksyttää Vaisalan talousjohtajalla sekä kyseisen liiketoiminta-alueen johtajalla. [37.]

Vuoden 2014 aikana avatun ja käyttöön otetun verkkokaupan myötä asiakas voi tehdä huoltotilauksensa Internetissä ilman, että tytäryhtiö toimii välikätenä. Verkkokauppa vaikuttaa siis osaltaan toiminnan muutokseen, sillä asiakkaan tehdessä verkkotilauksen hän ottaa yhteyden suoraan emoyhtiöön ja näin tekee myös tilauksensa suoraan Vaisala Oyj:lle verkkokaupan kautta. Samalla asiakas hyväksyy tilaukseen liittyvät kauppa- ja sopimusehdot. Näin ei ole epäselvyyttä siitä, kuuluuko emo- vai tytäryhtiön laskuttaa asiakasta tehdystä huoltotyöstä. [36.]

## **7 Tulokset ja ohjeistus**

Tämän työn pohjalta kirjoitettiin ohjeet Vaisalan emoyhtiölle sekä tytäryhtiöille siitä, miten jatkossa toimitaan sellaisten asiakkaiden huoltotilausten kanssa, jotka on aiemmin käsitelty konserniyhtiöiden välillä intercompany-prosessin mukaisesti. Työn tulokset ja ohjeet on kirjoitettu perustuen toimintatavan projektiryhmän muutosehdotukseen sekä omaan havainnointiin ja kokemukseen. Tarkempi kohdeorganisaatiolle annettu ohjeistus asiasta on tämän työn lopussa liitteessä 3 suomeksi sekä liitteessä 4 englanniksi.

## 7.1 Muutokset toimistoittain

Tässä luvussa esitellään erikseen kuhunkin tytäryhtiöön vaikuttavat muutokset emoyhtiön kanssa sekä kuvataan ohjeet, joiden mukaan toimistoja neuvotaan toimimaan jatkossa. Taulukossa 1 on esitetty, miten nykytilassa käytetyt intercompany-prosessit muuttuvat uuden toimintatavan myötä emo- ja tytäryhtiöiden välillä.

Toimisto	Nykytila	Uusi toimintatapa
VAN	3B Intercompany	Suora asiakastoimitus
BEI	3B Intercompany	Suora asiakastoimitus, poikkeukset 3B
HAM	1B Intercompany	Suora asiakastoimitus, poikkeukset 1B
BOS	2B ja 3B Intercompany	2B ja 3B Intercompany
TOK	3B Intercompany	Suora asiakastoimitus
MEL	1B, 2B ja 3B Intercompany	Suora asiakastoimitus

Taulukko 1. Intercompany-prosessin muutokset toimistoittain.

Alla käydään läpi eri tytäryhtiöiden ja emoyhtiön väliset muutokset sekä ohjeistus tytäryhtiöittäin. Ohjeet on kirjoitettu omaan havainnointiin ja kokemukseen perustuen omalla ratkaisuehdotuksena.

### 7.1.1 Vaisala Canada Inc. – Kanadan toimisto

Vaisala Canada Inc:n ja Vaisala Oyj:n väliseen intercompany-prosessiin tulee merkittäviä muutoksia. Kanadan tytäryhtiön ja emoyhtiön välillä on ollut vain dataloggereiden kalibrointien intercompany-huoltoja niin, että emoyhtiö on lähettänyt loggerit Kanadaan huollettaviksi 3B Intercompany -prosessia käyttäen. Koska lisäarvo dataloggereille tuotetaan Kanadan tytäryhtiöllä, voidaan laskutustapa muuttaa suoraksi laskuttamiseksi Kanadan huoltotoimiston ja asiakkaan välillä. Intercompany-prosessia ei siis enää käytetä Suomen ja Kanadan toimistojen välillä, vaan 3B Intercompany muuttuu suoraksi asiakastoimitukseksi Kanadan toimiston ja asiakkaan välillä. [37.]

Dataloggereiden huoltoa tilaavalle asiakkaalle avataan SR, joka ohjataan Kanadan toimistolle käsiteltäväksi. Asiakas lähettää laitteensa suoraan Kanadan yhtiölle, joka tekee kaikki tarpeelliset toimenpiteet SR:llä ja myyntitilauksella sekä myös palauttaa laitteet takaisin asiakkaalle laskuttaen tätä suoraan. Vaisala Oyj sekä muut toimistot

auttavat tarvittaessa ostotilauksen ja asiakastietojen kanssa silloin, kun kyseessä on oman maan asiakas.

Jos esimerkiksi suomalainen asiakas tarvitsee kommunikointiapua, toimii Vaisala Oyj:n koordinaattori välikädessä auttaen asiakasta ja Kanadan toimistoa tarvittavien tietojen saamisessa ja kommunikoinnissa. Jos suomalainen asiakas haluaa huolto raportin suomen kielellä, kääntää Vaisala Oyj englanninkielisen raportin suomeksi ja välittää sen takaisin Vaisala Canada Inc:lle. Kanadasta laite lähetetään suoraan asiakkaalle, ja Kanadan toimisto maksaa rahti- sekä tullikulut, jolloin toimituslauseke on DDP – Delivered Duty Paid eli toimitettuna tullattuna.

#### 7.1.2 Vaisala China Ltd – Kiinan toimisto

Vaisala China Ltd:n ja Vaisala Oyj:n väliseen intercompany-prosessiin tulee merkittävä muutos nykytilanteeseen verrattuna. Lisäarvo tuotetaan emoyhtiöllä, joten laskutus tapahtuu suorana asiakastoimituksena Vaisala Oyj:n ja asiakkaan välillä. Poikkeuksena sallitaan edelleen intercompany-prosessin käyttäminen niissä tapauksissa, joissa asiakasvaatimusten mukaan laskutuksen on tultava paikalliselta toimistolta. Osassa huoltotapauksista 3B Intercompany muuttuu siis suoraksi asiakastoimitukseksi Suomen ja asiakkaan välillä, kun osa tapauksista hoidetaan puolestaan edelleen Suomen ja Kiinan toimistojen välisenä 3B Intercompany -huoltona. [37.]

Asiakkaan lähettäessä Kiinan toimistolle emoyhtiöllä huollettavia laitteita, avataan Kiinan toimistolla vain SR asiakkaan huoltotapaukselle. Suomen toimistolla administraattori avaa kiinalaisen asiakkaan laitteille RO:t ja luo myyntitilauksen. Jos tarpeen, Vaisala China Ltd auttaa ostotilauksen ja asiakastietojen kanssa. Kiinan toimisto auttaa myös asiakaskommunikoinnissa, mikäli englanniksi kommunikointi asiakkaan kanssa ei onnistu. Lisäksi Kiinan toimisto kääntää huolto raportin englannista kiinaksi, mikäli asiakas tätä edellyttää. Suomesta laite lähetetään takaisin suoraan asiakkaalle, jolloin Vaisala Oyj maksaa rahti- ja tullikulut. Tällöin toimituslauseke on DDP – Delivered Duty Paid eli toimitettuna tullattuna.

### 7.1.3 Vaisala GmbH – Saksan toimisto

Vaisala GmbH:n ja Vaisala Oyj:n väliseen intercompany-prosessiin tulee merkittäviä muutoksia. Lisäarvopalvelu tuotteille tehdään emoyhtiöllä. Vaisala Oyj voi siis laskuttaa jatkossa asiakkaita suorina asiakastoimituksina sen sijaan, että Suomen ja Saksan toimistojen välillä käytettäisiin 1B Intercompany -prosessia. [37.]

Asiakkaan ottaessa yhteyttä Saksan myyntitoimistoon, myyjä avaa SR:n asiakkaalle, mutta emoyhtiön huolto hoitaa loput toimenpiteet asiakkaan kanssa. Tarvittaessa saksalainen myyjä voi edelleen toimia yhteyshenkilönä asiakkaan ja huollon välillä, mikäli esimerkiksi kieli on esteenä asiakaskommunikoinnille. Vaisala Oyj lähettää laitteet ja laskun suoraan asiakkaalle.

Poikkeuksellisesti joidenkin saksalaisten asiakkaiden kohdalla voi olla tarpeen jatkaa 1B Intercompany -prosessia, koska kyseiset asiakkaat eivät hyväksy laskuja muilta kuin paikallisilta toimittajilta. Saksan myyntitoimisto listaa asiakkaat, joiden kanssa intercompany-prosessin jatkaminen voi vielä olla tarpeen. Lista hyväksytetään Vaisalan talousjohtajalla sekä joko Weather-liiketoiminta-alueen tai Controlled Environment -liiketoiminta-alueen johtajalla, liiketoiminta-alueesta riippuen. Hyväksytyjen asiakkaiden kohdalla jatketaan vielä Vaisala Oyj:n ja Vaisala GmbH:n välistä intercompany-prosessia entiseen tapaan. [35; 37.]

### 7.1.4 Vaisala Inc. – Yhdysvaltojen toimisto

Vaisala Inc:n ja Vaisala Oyj:n väliseen intercompany-prosessiin ei tule muutosta nykytilanteeseen verrattuna. Lisäarvo tuotetaan emoyhtiöllä, mutta Yhdysvaltojen verotuskäytännön takia laskuttamisen muutos ei ole mahdollista. Huoltojen intercompany-prosessia toimistojen välillä jatketaan entiseen tapaan 2B tai 3B Intercompany -huoltoina. [37.]

### 7.1.5 Vaisala KK – Japanin toimisto

Vaisala KK:n ja Vaisala Oyj:n väliseen intercompany-prosessiin tulee merkittäviä muutoksia. Lisäarvopalvelu laitteelle tuotetaan emoyhtiöllä. Jatkossa Vaisala Oyj laskuttaa siis asiakkaita suorina asiakastoimituksina ja 3B Intercompany -prosessia ei enää käytetä. [37.]

Kun asiakas lähettää Japanin toimistolle emoyhtiöllä huollettavia laitteita, Japanin toimistolla avataan vain SR kyseisille laitteille. Jos samaan tilaukseen kuuluu sekä Japanin että Suomen toimistoilla huollettavia laitteita, jaetaan laitteet kahdelle eri SR:lle. Tällöin asiakas saa kaksi erillistä laskua, mikäli tämän ostotilaus sen sallii. Muussa tapauksessa voidaan intercompany-prosessia edelleen poikkeuksellisesti käyttää, tai vaihtoehtoisesti lähettää tilauksen kaikki laitteet Vaisala Oyj:n huollettaviksi. Emoyhtiöllä huollettavat laitteet lähetetään normaalina lähetyksenä Suomeen, ja Vaisala Oyj:n administraattori avaa japanilaisen asiakkaan laitteille RO:t ja luo myyntitilauksen. Vaisala KK auttaa tarvittaessa ostotilauksen sekä asiakastietojen kanssa.

Jos japanilaisen asiakkaan kanssa on ongelmia kommunikoida englanniksi, auttaa Japanin toimisto asiakaskommunikoinnin kanssa tarvittavien tietojen saamista varten. Asiakas voi myös haluta huoltoraportin japanin kielellä, jolloin Vaisala KK kääntää emoyhtiöllä englanniksi tehdyn raportin japaniksi ja välittää sen takaisin Suomeen. Laitteet lähetetään suoraan asiakkaalle, ja Vaisala Oyj maksaa rahti- ja tullikulut, jolloin toimituslauseke on DDP – Delivered Duty Paid eli toimitettuna tullattuna.

#### 7.1.6 Vaisala Pty – Australian toimisto

Vaisala Pty:n ja Vaisala Oyj:n väliseen intercompany-prosessiin tulee merkittäviä muutoksia, sillä jatkossa Vaisala Oyj laskuttaa asiakkaita suorina asiakastoimituksina eikä intercompany-prosessia enää käytetä. Vaisala Pty on australialaisten asiakkaiden lisäksi laskuttanut myös Uutta-Seelantia ja Oseanian saaristoryhmiä, mutta jatkossa näidenkin asiakkaiden laskuttaminen tapahtuu Vaisala Oyj:n toimesta. [37.] Oseaniaan kuuluvat Tyynenmeren eteläosan saaristot Melanesia, Polynesia ja Mikronesia [11, s. 317]. Perustelu muutokselle on lisäarvopalvelun tuottaminen emoyhtiöllä eikä tytäryhtiöllä. Suomen ja Australian toimistojen välillä käytetyt 1B, 2B ja 3B Intercompany -prosessit siis loppuvat, ja tilalle otetaan käyttöön suora asiakastoimitus Vaisala Oyj:n ja asiakkaan välillä. [37.]

Asiakkaan lähettäessä Australian toimistolle huollettavia laitteita, lähettää Vaisala Pty tuotteet emoyhtiölle avattuaan ensin pelkän SR:n asiakkaan huoltotilaukselle. Tytäryhtiö voi myös neuvoa asiakasta lähettämään laitteet suoraan Suomeen sen sijaan, että laitteet kävisivät ensin Australian toimistolla. Vaisala Oyj:n administraattori avaa laitteille RO:t ja luo myyntitilauksen sekä hoitaa muunkin asiakaskommunikoinnin. Tarvitta-



essa Vaisala Pty:n myyjät voivat edelleen auttaa tilausten ja muiden tietojen saamisessa asiakkaalta.

Koska Vaisala Pty on intercompany-huoltojen aikana maksanut australialaisten asiakkaiden tullimaksut, myös Vaisala Oyj maksaa Australian asiakkaiden tullit jatkossa, jolloin toimituslauseke on DDP – Delivered Duty Paid eli toimitettuna tullattuna. Uuden-Seelannin tai Oseanian asiakkaiden tullimaksuja Vaisala Pty ei ole maksanut heidän puolestaan, joten näiden maiden kohdalla Vaisala Oyj:n käyttämä lauseke on DAP – Delivered At Place eli toimitettuna määräpaikalle.

## 7.2 Käyttöönotto ja toteutus jatkossa

Vaisalan tulonjaon säännöt muuttuvat, joten myös intercompany-huoltojen laskuttaminen muuttuu. Tavoitteena on myös lyhentää toimitusaikoja, sillä useisiin lähetyskertoihin eri huoltotoimistojen välillä menee paljon aikaa ja myös itse intercompany-prosessin käsitteleminen vie enemmän aikaa huoltotoimistoilta kuin suoran asiakastoimituksen käsittely. [36.]

Jatkossa Saksan, Australian, Japanin ja Kiinan toimistojen asiakkaiden huoltotapauksia ei enää käsitellä intercompany-huoltoina huolimatta paikallisesta tytäryhtiöstä, vaan ne laskutetaan huoltopalvelun tarjoajan eli Vaisala Oyj:n toimesta suorina asiakastoimituksina. Vastaavasti Kanadan toimisto laskuttaa huoltopalvelun tekijänä jatkossa itse asiakkaita suoraan dataloggereiden osalta emoyhtiön sijaan.

Poikkeuksena uudessa toimintatavassa on Yhdysvaltojen toimisto, jonka kanssa jatketaan edelleen intercompany-prosessin mukaista toimistojen välistä kauppaa, koska USA:n verotuskäytäntö ei salli asiakkaan laskuttamista suoraan muualta. Poikkeuksellisesti jatketaan myös Kiinan ja Saksan toimistojen kanssa intercompany-prosessin käyttöä silloin, kun asiakkaiden vaatimukset eivät salli laskuttamista muualta kuin paikalliselta yhtiöltä. Poikkeukset on hyväksyttävä Vaisalan talousjohtajalla sekä kyseisen liiketoiminta-alueen johtajalla ja tieto intercompanyn käyttämisestä tulee lisätä asiakasrekisteriin asiakkaan tietoihin. [36; 37.]

Jos asiakas ottaa huoltoon liittyen yhteyttä paikalliseen toimistoonsa, myyjä tai huollon työntekijä avaa vain SR:n asiakkaalle ja ohjaa tilauksen Suomeen emoyhtiön käsiteltä-

väksi. Pääkonttorin huoltohenkilökunta vastaa tästä eteenpäin asiakaskommunikoinnista ja muista tarvittavista toimenpiteistä. Emoyhtiön administraattori luo RO:n ja myyntitilauksen asiakkaan laitteelle sen jälkeen, kun laitteet on lähetetty huoltoon. Tytäryhtiön on merkittävä selkeästi SR:lle tieto asiasta, jos jokin huoltotapaus käsitellään poikkeuksellisesti intercompany-prosessin mukaisesti, jotta emoyhtiöllä osataan toimia oikealla tavalla. Informaatio intercompanyn käyttämisestä tulee lisätä myös asiakasrekisteriin asiakkaan tietoihin, jotta sitä ei tarvitse muistaa jokaisen huoltotapauksen kohdalla erikseen.

Emoyhtiöllä suoritettavien huoltojen lisäksi myös Suomesta alihankkijoille huollettaviksi lähetettävät laitteet hoidetaan jatkossa suorina asiakastoimituksina Vaisala Oyj:n ja asiakkaan välillä. Muilta toimistoilta on lähetetty intercompany-huoltoina emoyhtiölle alihankkijoilla tehtävät huollot, mutta koska emoyhtiö tekee suurimman työn alihankkijan kanssa käymässään kaupassa, käännetään nämä huollot suoriksi asiakastoimituksiksi intercompany-huoltojen sijaan.

Kun uutta toimintatapaa sovelletaan käytännössä, on muistettava, että toiminnanohjausjärjestelmän asiakasrekisterissä osoitteet on tallennettu aina jonkin konserniyhtiön alaisuuteen. Asiakasrekisterissä yhtiöistä käytetään nimitystä Operating unit eli toimintayksikkö, joka käyttää kyseistä asiakkaan osoitetta. Käytännössä vain kyseinen yhtiö pystyy siis käyttämään alaisuudessaan olevaa osoitetta asiakkaan myyntitilaukselle.

Kun uuden toimintatavan mukaisesti huoltopalvelun suorittaja laskuttaa ensimmäisiä kertoja suoraan sellaista asiakasta, jonka tilaukset on ennen käsitelty intercompany-prosessia käyttäen, on tarkistettava asiakasrekisteristä asiakkaan laskutus- ja toimitusosoitteet. Jos osoitteen Operating unitina on vain tytäryhtiö, on kyseinen osoite lisättävä uudelleen asiakastietoihin niin, että toinen Operating unit on se taho, joka suorittaa huoltopalvelun ja laskuttaa asiakasta suoraan. Asian tarkistaminen on muistettava kaikkien uuteen toimintatapaan siirtyvien yhtiöiden kohdalla.

Jatkossa on hyvä pohtia, onko tullikulujen maksaminen tarpeen kaikkien tilausten kohdalla, jotka on aiemmin käsitelty intercompany-huoltoina. Käytäntö voi olla tarpeen edelleen niissä maissa, joissa on Vaisalan huoltotoimisto. Asiakas ei valitse itse lähettää laitettansa EU-alueelle, vaan hänen paikallisella huoltotoimistollansa ei vain ole kapasiteettia ja kykyä suorittaa kyseistä huoltoa. Tämän takia voikin olla perusteltua maksaa tullikulut edelleen niille asiakkaille, joiden omassa maassa on Vaisalan huolto-

toimisto. Sen sijaan esimerkiksi Australian toimistolla ei ole omaa huoltoyksikköä, vaan kaikki laitteet lähetetään Suomeen, joten tullikulujen siirtäminen australialaiselle asiakkaalle kaikkien muiden EU:n ulkopuolisten asiakkaiden tapaan voi olla parempi käytäntö jatkossa.

Jatkoa varten valitaan henkilöt johtamaan muutostöiden toteutusta Vaisalan huolloissa. Marraskuun aikana muutosta johtavat henkilöt pitävät tiedotus- ja koulutustilaisuuksia kaikille huoltoihin osallisille tiimeille ja he huolehtivat myös asiakastiedottamisesta. Tiedotustilaisuuksissa suositellaan käyttämään projektiryhmän Toimintatavan muutosmateriaalia apuna tiimien muutoksista ja uusista toimintatavoista kommunikoidessa. Liitteessä 5 on esimerkkejä kirjeistä, joita lähetetään asiakkaille tiedoksi Vaisalan muuttuvasta laskutuskäytännöstä. Jatkossa marraskuusta eteenpäin seurataan kuukausittain uuden toimintatavan sujuvuutta ja etenemistä. [37.]

## 8 Yhteenveto

Insinööriyössä selvitettiin, voiko osan Vaisala Oyj:n laitehuollon intercompany-huolloista eli konserniyhtiöiden välisistä kaupoista käsitellä tavallisina emoyhtiön ja asiakkaan välillä käytävinä suorina asiakastoimituksina. Lisäksi kirjoitettiin ohjeistus Vaisalan emo- ja tytäryhtiöiden huolloille siitä, miten kyseiset huoltotapaukset käsitellään jatkossa.

Työ toteutettiin pääasiassa osallistuvan havainnoinnin menetelmällä. Insinööriyön tiedot perustuvat omiin havaintoihin työpaikalta, vapaisiin asiantuntijahaastatteluihin sekä toimintatavan muutosta tutkineen projektiryhmän analyysihin ja esitelmiin.

Koska kalibrointi- ja korjauspalvelun lisäarvo syntyy Vaisala Oyj:llä, voidaan asiakkaan lasku tulouttaa emoyhtiölle tytäryhtiön sijaan. Aikaisemmin intercompany-huoltoina käsitellyt Saksan, Australian, Japanin ja Kiinan toimistojen huoltotapaukset käsitellään jatkossa suorina asiakastoimituksina Suomen toimiston ja asiakkaan välillä. Vaisala Oyj laskuttaa asiakasta suoraan tehdystä työstä. Vastaavanlaisesti myös Kanadan toimisto laskuttaa jatkossa suoraan asiakkaita tekemistään dataloggereiden huolloista emoyhtiön sijaan ja asiakastoimitukset ovat suoria. Suora laskuttamismenettely sekä huoltotilauksen käsittely suoraan asiakkaan ja huoltopalvelun tarjoajan välillä nopeuttaa palvelun toimitusaikaa.

Uudessa toimintatavassa käsitellään poikkeuksellisesti edelleen Yhdysvaltojen toimiston huollot intercompany-prosessin mukaisesti USA:n verotuskäytännön takia, joka ei salli asiakkaan laskuttamista muualta. Muita poikkeuksia ovat Saksan ja Kiinan toimistojen sellaiset tilaukset, joissa asiakasvaatimuksista johtuen on edelleen jatkettava intercompany-huollon käyttöä. Poikkeukset tulee hyväksyttää Vaisalan talousjohtajalla sekä kyseisen liiketoiminta-alueen johtajalla.

Jatkoa varten Vaisalan olisi hyvä pohtia, onko tullikulujen maksaminen tarpeen kaikkien entisten intercompany-huoltojen kohdalla. Tällä hetkellä Vaisala Oyj maksaa rahtikulujen lisäksi myös tullikulut niihin maihin, joissa on aiemmin toimittu intercompany-prosessin mukaisesti. Koska tytäryhtiö on maksanut tullikulut asiakkaan puolesta, on kustannuksen katsottu kuuluvan emoyhtiölle suoriksi asiakastoimituksiksi käännettyjen huoltotapausten kohdalla.

Käytäntö tullikulujen maksamisesta voi olla jatkossakin tarpeen edelleen niissä maissa, joissa on Vaisalan huoltotoimisto olemassa. Asiakas ei valitse itse laitteen lähetystä EU-alueelle, vaan hänen paikallisella huoltotoimistollansa ei vain ole kapasiteettia tai kykyä suorittaa kyseistä huoltoa. Tämän takia voikin olla perusteltua maksaa tullikulut edelleen niille asiakkaille, joiden omassa maassa on Vaisalan huoltotoimisto. Sen sijaan esimerkiksi Australian toimistolla ei ole omaa huoltoyksikköä, vaan kaikki laitteet lähetetään joka tapauksessa Suomeen. Tällä perusteella tullikulujen siirtäminen australialaiselle asiakkaalle kaikkien muiden EU:n ulkopuolisten asiakkaiden tapaan voi olla parempi käytäntö jatkossa.

Insinööritö saavutti sille asetetut tavoitteet selvittää, voiko osan intercompany-huolloista kääntää suoriksi asiakastoimituksiksi sekä kirjoittaa ohjeistuksen huollon uudesta toimintatavasta Vaisalan emo- ja tytäryhtiöiden huoltotoimistoille.

## Lähteet


- 1 Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- 2 Logistiikka – tieto-, raha- ja materiaalivirrat. 2014. Verkkodokumentti. Logistiikan maailma. <[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka\\_-\\_tieto-\\_raha\\_ja\\_materiaalivirrat](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_-_tieto-_raha_ja_materiaalivirrat)> Päivitetty 23.10.2014. Luettu 23.11.2014.
- 3 Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- 4 Toimituslausekkeet. Verkkodokumentti. Suomen kuljetusopas. <<http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/toimituslausekkeet/>> Luettu 2.11.2014.
- 5 Toimituslausekkeet. 2014. Verkkodokumentti. Logistiikan maailma. <<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toimituslausekkeet>> Päivitetty 1.8.2014. Luettu 2.11.2014.
- 6 Kansainvälinen kauppakamari ICC. Verkkodokumentti. ICC Finland. <<http://www.icc.fi/>> Luettu 3.11.2014.
- 7 After-Sales Support. Verkkodokumentti. techopedia. <<http://www.techopedia.com/definition/4217/after-sales-support>> Luettu 24.11.2014.
- 8 Mitä on siirtohinnoittelu? 2011. Verkkodokumentti. Verohallinto. <[https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Kansainvalinen\\_toiminta/Mita\\_on\\_siirtohinnoittelu](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Kansainvalinen_toiminta/Mita_on_siirtohinnoittelu)>. Päivitetty 21.3.2011. Luettu 26.4.2014.
- 9 Tytäryritys. Verkkodokumentti. Tilastokeskus. <<http://www.stat.fi/meta/kas/tytaryritys.html>>. Luettu 7.5.2014.
- 10 Emoyritys. Verkkodokumentti. Tilastokeskus. <<http://www.stat.fi/meta/kas/emoyritys.html>>. Luettu 7.5.2014.
- 11 Nurmi, T., Rekiaro, I., Rekiaro, P. & Sorjanen, T. 2003. Suuri sivistyssanakirja. Jyväskylä: Gummerus.
- 12 Karjalainen, Jukka & Raunio, Merja. 2007. Siirtohinnoittelu. Helsinki: WSOYpro.
- 13 Jaakkola, R., Laaksonen, S., Nikula, T., Palmu, M., Paronen, V., Sandelin, E. & Vasenius, S. 2012. Siirtohinnoittelu käytännössä. Helsinki: Edita.

- 14 Papinsaari, Tuija. 2014. Verojohtaja, Vaisala Oyj, Vantaa. Keskustelu 7.2.2014.
- 15 Taloussanakirja: käyttökate. Verkkodokumentti. Taloussanomat.  
<<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/k%E4ytt%F6kate/>> . Luettu 22.9.2014.
- 16 Taloussanakirja: bruttokate. Verkkodokumentti. Taloussanomat.  
<<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/bruttokate/>>. Luettu 22.9.2014.
- 17 Vannas, Marika. 2014. Esimies, Vaisala Oyj, Vantaa. Keskustelu 4.4.2014.
- 18 Observations for a better world. 2014. Verkkodokumentti. Vaisala Oyj.  
<<http://www.vaisala.fi/fi/corporate/Pages/default.aspx>>. Luettu 31.3.2014.
- 19 Vaisala maailmalla. 2014. Verkkodokumentti. Vaisala Oyj.  
<<http://www.vaisala.fi/fi/corporate/organization/vaisalaworldwide/Pages/default.aspx>>. Luettu 1.4.2014.
- 20 Vaisalan tarina. 2014. Verkkodokumentti. Vaisala Oyj.  
<<http://www.vaisala.fi/fi/corporate/history/historybook/Pages/default.aspx>>. Luettu 1.4.2014.
- 21 Huoltokeskukset. 2014. Verkkodokumentti. Vaisala Oyj.  
<<http://www.vaisala.fi/fi/services/technicalsupport/servicecenters/Pages/default.aspx>>. Luettu 1.4.2014.
- 22 Taloudellinen ohjeistus 2014. 2014. Verkkodokumentti. Vaisala Oyj.  
<<http://www.vaisala.fi/fi/investors/companyinfo/Pages/Taloudellinen-ohjeistus.aspx>>. Luettu 31.3.2014.
- 23 Organisaatio. 2014. Verkkodokumentti. Vaisala Oyj.  
<<http://www.vaisala.fi/fi/corporate/organization/Pages/default.aspx>>. Luettu 31.3.2014.
- 24 Tuotteet. 2014. Verkkodokumentti. Vaisala Oyj.  
<<http://www.vaisala.fi/fi/products/Pages/default.aspx>>. Luettu 1.4.2014.
- 25 Controlled Environment. 2014. Verkkodokumentti. Vaisala Oyj.  
<<http://www.vaisala.fi/fi/corporate/organization/businessareas/cen/Pages/default.aspx>>. Luettu 31.3.2014.
- 26 Teollisuuden mittalaitteet. 2014. Verkkodokumentti. Vaisala Oyj.  
<<http://www.vaisala.fi/fi/industrialmeasurements/Pages/default.aspx>>. Luettu 31.3.2014.

- 27 Tuotteiden lähettäminen huoltoon. 2014. Verkkodokumentti. Vaisala Oyj.  
<<http://www.vaisala.fi/fi/services/technicalsupport/returns/Pages/default.aspx>>.  
Luettu 9.9.2014.
- 28 Käyttötuki; tukikeskus. 2007. Verkkodokumentti. Sanastokeskus TSK ry.  
<<http://www.tsk.fi/tsk/termitalkoot/fi/node/266>>. Luettu 16.9.2014.
- 29 Laaksonen, Jari. 2014. Palveluiden projektijohtaja, Vaisala Oyj, Vantaa. Keskustelu 20.2.2014.
- 30 Krüger, Kati. 2014. Administraattori, Vaisala Oyj, Vantaa. Keskustelu 31.1.2014.
- 31 Raninen, Elina. 2014. Administraattori, Vaisala Oyj, Vantaa. Keskustelu 24.1.2014.
- 32 Lampuoti, Virpi. 2014. Administraattori, Vaisala Oyj, Vantaa. Keskustelu 24.1.2014 ja 14.11.2014.
- 33 Callander, Donna. 2014. Myyntikoordinaattori, Vaisala Pty, Melbourne. Sähköpostikeskustelu 16.4.2014.
- 34 Inamoto, Nobuo. 2014. Huollon maajohtaja, Vaisala KK, Tokio. Sähköpostikeskustelu 21.4.2014.
- 35 Jördens, Doris. 2014. Myyntiedustaja, Vaisala GmbH, Hampuri. Sähköpostikeskustelu 11.4.2014.
- 36 Keskinen, Niina. 2014. Huoltopäällikkö, Vaisala Oyj, Vantaa. Keskustelu 17.1.2014 ja 4.4.2014.
- 37 Hakkarainen, Jutta. 2014. Liiketoiminnan kehityksen asiantuntija, Vaisala Oyj, Vantaa. Esitelmät toimintatavan muutoksesta 27.3.2014 ja 21.7.2014.

## Laitteiden lähettäminen Vaisalan huoltoon suomeksi

Tässä liitteessä on kuvakopiot Vaisalan suomenkielisestä ohjeesta laitteiden huoltoon lähettämisestä sekä huoltolähetteestä.



Helsinki Service Center PI215489-D 1(2)

### LAITTEIDEN LÄHETTÄMINEN VAISALAN HUOLTOON

- Olethan etukäteen yhteydessä meihin saadaksesi **RMA-numeron**, joko Internet-sivujemme kautta <http://forms.vaisala.com/forms/helpdesk> tai lähettämällä sähköpostia osoitteeseen [helpdesk@vaisala.com](mailto:helpdesk@vaisala.com).
- Pakkaa tuote hyvin kuljetusvaurioiden välttämiseksi. Liitä mukaan täytetty huoltolähetelomake (ks. seuraava sivu).
- Merkitse saamasi RMA-numero myös paketin päälle.
- Vie paketti postiin toimitettavaksi osoitteeseen:  
  
Asiakaspalautus (nro: 601713)  
  
Vaisala Oyj, Huolto  
Vanha Nurmijärventie 21 / Ovi 1  
01670 VANTAA

Saat postivirkailijalta kuitin, jonka lähetystunnuksen avulla voit seurata lähetyksesi kulkua Internetissä osoitteessa [itella.fi](http://itella.fi).

Huolto-, korjaus- ja kalibrointihinnat sisältävät laitteen kuljetuksen Suomessa asiakkaalta Vaisalaan Itellan asiakaspalautuspalvelua käyttäen.

Vaisala Oyj | PO Box 26, FI-00421 Helsinki, Finland  
Phone +358 9 894 91 | Fax +358 9 8949 2295  
Email [firstname.lastname@vaisala.com](mailto:firstname.lastname@vaisala.com) | [www.vaisala.com](http://www.vaisala.com)  
Domicile Vantaa, Finland | VAT FI01244162 | Business ID 0124416-2

Kuva 1. Suomenkieliset ohjeet laitteiden lähettämisestä Vaisalan huoltoon.



Helsinki Service Center		P1215489-D		2 (2)	
<b>HUOLTOLÄHETE</b>					
RMA no:		Vikaerittely tai kuvaus halutusta palvelusta:			
SR					
Lähetettävät laitteet (tyyppi):					
Sarjanumerot:		Kuvaus laitteen toimintaympäristöstä tai sovelluksesta:			
Valitse haluamasi palvelu(t):					
<input type="checkbox"/> Kalibrointi		<input type="checkbox"/> Takuuhuolto			
<input type="checkbox"/> Korjaus ja kalibrointi		<input type="checkbox"/> Erikoistapaus (esim. modifikaatio, päivitys)			
<input type="checkbox"/> Akkreditoitu kalibrointi		<input type="checkbox"/> Pikatoimitus* -> Lisäveloitus 80€ / laite**			
<input type="checkbox"/> Laite kuuluu huoltosopimukseen		<input type="checkbox"/> Hinta-arvio korjauksille -> Lisäveloitus 145€ / laite***			
<input type="checkbox"/> Erikoiskalibrointi (tarkempi kuvaus vikaerittely-kenttään)					
Yrityksen nimi:		Yhteysthenkilö:			
Puhelin:		Email:			
Y-tunnus tai alv-tunnus:					
Ostotilausnumero (jos vaatimus laskun hyväksynnälle) – liitähän lähetykseen mukaan kopion ostotilauksesta:					
Palautusosoite:		Laskutusosoite (jos eri kuin palautusosoite):			
Yhteysthenkilö:		Yhteysthenkilö:			
Maksutapa:					
<input type="checkbox"/> Luottokorttimaksu (Visa, Mastercard, Eurocard)		<input type="checkbox"/> Muu, ostotilaus liitteenä			
		<input type="checkbox"/> Muu, ei kirjallista ostotilausta			
Luottokorttimaksun yhteydessä ollen täytetään myös seuraavat tiedot.					
Turvallisuussyistä pyydämme toimittamaan kortin turvakoodin (kortin takapuolella) erillisellä sähköpostilla osoitteeseen <a href="mailto:helpdesk@tyyri.fi">helpdesk@tyyri.fi</a>					
Luottokortin numero:					
Voimassa:		/ (kk / vv)			
*Saatavuus rajoitettu **Pidätämme oikeuden hintojen muutoksiin					
***Pidätämme oikeuden hintojen muutoksiin, ei veloiteta korjauksen yhteydessä					

Kuva 2. Suomenkielinen huoltolähete.

## Laitteiden lähettäminen Vaisalan huoltoon englanniksi

Tässä liitteessä on kuvakopiot Vaisalan englanninkielisestä ohjeesta laitteiden huoltoon lähettämisestä, huoltolähetteestä sekä UPS-huolintayrityksen rahtikirjasta.

Helsinki Service Center	PI215490-E	1(3)
-------------------------	------------	------

### RETURNING ITEMS TO VAISALA EUROPEAN SERVICE CENTER

- Contact Vaisala's Service Center in advance for a **RMA number** at <http://forms.vaisala.com/forms/helpdesk> or by sending us an email at [helpdesk@vaisala.com](mailto:helpdesk@vaisala.com).
- Pack the product well in a box suitable for shipping. Include the completed service order form (see next page) in the box.
- Mark all the boxes in the shipment clearly with the RMA number given to you.
- Shipments from outside the EU; in order to carry out the importation properly: Reason for export to be printed on the proforma invoice: "To be repaired". The value on the proforma invoice shall equal to the current value of the unit.
- Contact your local UPS office ([www.ups.com](http://www.ups.com)). Explain that you have a parcel to be sent to Vaisala Finland on Vaisala account number 47W016. Please note that this number is valid only for shipments to the Vaisala Service department in Finland.

You will be asked for the parcel dimensions and weight; whether you require parcel insurance (no additional insurance is required) and the type of service required that is **Express Saver**.

- Fill in the waybill form (available through UPS customer service):
 


<b>From:</b>	Details of your organization
<b>To:</b>	
Receivers UPS Account No:	47W016
Telephone No. (important):	+358-9-89491
Address:	Vaisala Oyj, Service
	Vanha Nurmijarventie 21 / Door 1
	Vantaa
	Finland
Country:	
Post Code (vital):	01670
<b>Payment of Charges:</b>	Tick the BILL RECEIVER box
<b>Service Level:</b>	Tick the EXPRESS SAVER box
<b>Shipment Information:</b>	Product description e.g. Humidity meter
	Reference No. 1: SERVICE
	Reference No. 2: "The RMA number given to you"
<b>Date of Shipment:</b>	Date and signature
- The UPS driver will pick up your shipment.  
Should you wish to track your shipment pls go to [www.ups.com](http://www.ups.com).

Should you have any problems with the shipping pls contact your local UPS Office.  
With any other problems pls turn to Vaisala Helpdesk at [helpdesk@vaisala.com](mailto:helpdesk@vaisala.com)  
or call Vaisala European Service Center on +358-9-89492789.

Kuva 1. Englanninkieliset ohjeet laitteiden lähettämisestä Vaisalan huoltoon.

Helsinki Service Center		PI215490-E	2(3)
<b>SERVICE ORDER FORM</b>			
<b>RMA No:</b> <div></div>		<b>Description of fault or service requested:</b> <div></div>	
<b>SR</b> <div></div>			
<b>Item Type:</b> <div></div>			
<b>Item Serial No:</b> <div></div>		<b>Operating environment or application:</b> <div></div>	
<b>Please select required service(s):</b> <div> <input type="checkbox"/> Calibration           <input type="checkbox"/> Warranty Repair         </div> <div> <input type="checkbox"/> Repair and Calibration           <input type="checkbox"/> Other services (e.g. modification, update)         </div> <div> <input type="checkbox"/> Accredited Calibration           <input type="checkbox"/> Urgent return* -&gt; Additional fee 80€/£70/750 SEK / unit**         </div> <div> <input type="checkbox"/> Unit is under Service Contract           <input type="checkbox"/> Cost Estimate -&gt; Additional fee 145€/£120/1400 SEK / unit***         </div> <div> <input type="checkbox"/> Special Calibration (pls. specify in the Description field above)         </div>			
<b>Company Name:</b> <div></div>		<b>Contact Name:</b> <div></div>	
<b>Telephone No:</b> <div></div>		<b>Fax No:</b> <div></div>	
<b>Email:</b> <div></div>			
<b>VAT No:</b> <small>Applies to customers within the EC. (If VAT number not provided Finnish VAT will be charged.)</small> <div></div>			
<b>Purchase Order Number (if required for approving the invoice) – pls provide with a copy of the document:</b> <div></div>			
<b>Ship To Address:</b> <div></div>		<b>Bill To Address (if not the same):</b> <div></div>	
<b>Mark for the Attention of:</b> <div></div>		<b>Mark for the Attention of:</b> <div></div>	
<b>Method of Payment:</b> <div> <input type="checkbox"/> Credit Card (Visa, Mastercard, Eurocard)           <input type="checkbox"/> Other, Purchase Order attached         </div> <div> <input type="checkbox"/> Other, no Purchase Order available         </div>			
<small>For payments by credit card please fill in the following data.</small> <small>For security reasons we need you to send the Security code (from back of the card) in a separate email to <a href="mailto:helpdesk@vaisala.com">helpdesk@vaisala.com</a>:</small> <b>Credit Card Number:</b> <div></div> <b>Valid Thru:</b> <div></div> / <div></div> (MM / YY)			
<small>*Subject to availability      **Prices subject to change without notice</small> <small>***Prices subject to change without notice, Fee not added if charged for repair</small>			

Kuva 2. Englanninkielinen huoltolähete.



Helsinki Service Center
PI215490-E
3(3)

An example of a waybill with full details:

See Instructions On Back      Items Priced In Red Are Only Applicable For International Shipments

Shipper's UPS Account No.      Shipper's V.A.T. No.

YOUR NAME      YOUR TELEPHONE (INT'L)

YOUR COMPANY NAME

YOUR ADDRESS

Produce Code (Very Important)      Country

YOUR ZIP / POSTAL CODE      YOUR COUNTRY

47W-016      FI0124416-2

Service      +358-9-89491


VAISALA OYJ

SERVICE

VANHA NURMIJARVENTIE 21 / DOOR 1


VANTAA

01670      FINLAND



1523 156 791 3

Waybill / Tracking Number



WAYBILL  
(Non-Negotiable)

**1. SERVICE LEVEL**

Express Plus ☐ **1+**

Express ☐ **1**

Express Saver ☒ **1P**

Expedited ☐ **2**

Standard ☐ **2**

**2. DIMENSIONS & WEIGHT**

1 (1)      XX kg      kg

1 (1)      (1)      (1)

**3. ADDITIONAL SERVICES**

Signature Required ☐ **SR**

Insurance ☐ **I**

Measurement Instruments ☐ **MI**

**4. ADDITIONAL SERVICES**

Saturday Delivery ☐ **SD**

Signature Required ☐ **SR**

Insurance ☐ **I**

Measurement Instruments ☐ **MI**

DD / MM / YY      SIGNATURE

UPS 100

Produce Code (Very Important)      Country

YOUR ZIP / POSTAL CODE      YOUR COUNTRY

47W-016      FI0124416-2

Service      +358-9-89491

VAISALA OYJ

SERVICE

VANHA NURMIJARVENTIE 21 / DOOR 1

VANTAA

01670      FINLAND

VAISALA Oyj | PO Box 26, FI-00421 Helsinki, Finland

Phone +358 9 894 91

Email [firstname.lastname@vaisala.com](mailto:firstname.lastname@vaisala.com) | [www.vaisala.com](http://www.vaisala.com)

Domicile Vantaa, Finland | VAT FI01244162 | Business ID 0124416-2

Kuva 3. Englanninkielinen esimerkki UPS-huolintayrityksen täytetystä rahtikirjasta.

## Ohjeistus toimintatavan muutoksesta

Ohjeistus emoyhtiö Vaisala Oyj:n huollolle siitä, kuinka toimintatavan muutos vaikuttaa jatkossa intercompany-huoltojen käsittelyyn suorina asiakastoimituksina. Vaisalan tu-  
lonjaon sääntöjen muuttuminen vaikuttaa myös intercompany-huoltojen laskuttami-  
seen. Taulukossa 1 on esitetty, miten nykytilassa käytetyt intercompany-prosessit  
muuttuvat uuden toimintatavan myötä emo- ja tytäryhtiöiden välillä.

Toimisto	Nykytila	Uusi toimintatapa
VAN	3B Intercompany	Suora asiakastoimitus
BEI	3B Intercompany	Suora asiakastoimitus, poikkeukset 3B
HAM	1B Intercompany	Suora asiakastoimitus, poikkeukset 1B
BOS	2B ja 3B Intercompany	2B ja 3B Intercompany
TOK	3B Intercompany	Suora asiakastoimitus
MEL	1B, 2B ja 3B Intercompany	Suora asiakastoimitus

Taulukko 1. Intercompany-prosessin muutokset toimistoittain.

Muutoksista kerrotaan tiedotustilaisuuksissa, joissa käytetään projektiryhmän Toiminta-  
tavan muutos -materiaalia havainnollistamassa muutoksia ja uusia toimintatapoja tii-  
meissä.

Intercompany-prosessia ei käytetä enää seuraavien toimistojen eli HEL ja

- HAM
- MEL
- TOK
- BEI
- VAN

välillä. HEL-toimisto käsittelee asiakkaiden kalibrointi- ja korjauspalvelut suorina asia-  
kastoimituksina ja laskuttaa asiakkaita tehdyistä huolloista. Vastaavasti VAN laskuttaa  
jatkossa Kanadaan lähetettävät dataloggerit ja käsittelee huoltotapaukset suorina asia-  
kastoimituksina.

Lisäksi myös kaikki HEL-toimistolta alihankkijalle lähetettävät laitteet käsitellään suorina asiakastoimituksina Vaisala Oyj:n ja asiakkaan välillä.

Intercompany-prosessia jatketaan edelleen HEL- ja BOS-toimistojen välillä USA:n verotuskäytännön takia. Myöskään voimassaolevia sopimuksia ei muuteta tai uusita uuden toimintatavan perusteella. Muita poikkeuksia ovat vapaakauppasopimukset ja merkittävät kaupalliset perusteet sekä saksalaiset ja kiinalaiset asiakkaat, jotka eivät hyväksy laskua muualta kuin paikalliselta toimistolta eli joko HAM- tai BEI-toimistoilta. Kaupallinen peruste voi olla esim. julkisten hankintojen tai kilpailutusten vaatimus paikallisesta sopimuksesta tai laskutuksesta.

Poikkeukset tulee hyväksyttää talousjohtajalla sekä CEN- ja WEA-liiketoiminta-alueiden johtajilla. Tieto poikkeuksellisesti intercompany-huoltoina käsiteltävistä tilauksista on tytäryhtiöllä merkittävä selkeästi SR:lle, jotta HEL osaa toimia oikealla tavalla huollon kanssa. Lisäksi informaatio intercompanyn käyttämisestä tulee lisätä asiakasrekisteriin asiakkaan tietoihin.

Koskee kaikkia huoltoja, jotka uuden toimintatavan mukaisesti käsitellään suorina asiakastoimituksina intercompany-prosessin sijaan:

- Jos asiakas ottaa yhteyttä paikalliseen toimistoon, tytäryhtiö avaa vain SR:n asiakkaalle ja ohjaa tilauksen HEL-toimiston käsiteltäväksi.
- HEL vastaa asiakaskommunikoinnista ja muista tarvittavista toimenpiteistä.
- Tarvittaessa asiakkaan paikallinen toimisto auttaa osto- ja myyntitilausten sekä asiakaskommunikoinnin kanssa.
- Jos samalla tilauksella on sekä emo- että tytäryhtiöllä huollettavia laitteita, jaetaan laitteet kahdelle eri SR:lle ja asiakas saa kaksi erillistä laskua. Jos asiakkaan tilaus ei salli kahta laskua, voidaan joko poikkeuksellisesti käyttää intercompany-prosessia emoyhtiöllä huollettavien laitteiden osalta tai lähettää kaikki laitteet emoyhtiölle huollettaviksi.
- Asiakas lähettää laitteet suoraan HEL-toimistolle eikä tytäryhtiölle.
- HEL avaa RO:n ja MT:n asiakkaan laitteelle sen vastaanoton yhteydessä.
- Tarkistetaan, että tilauksella käytettyjen toimitus- ja laskutusosoitteiden Operating unit on Vaisala Oyj. Tarvittaessa lisätään osoite asiakasrekisteriin uudelleen oikean Operating unitin alaisuuteen.

- Jos tarpeen, huoltoraportti käännetään asiakkaan paikallisella toimistolla asiakkaan äidinkielelle ja toimitetaan takaisin huoltopalvelun tarjoajalle asiakkaalle lähetettäväksi.
- Laite lähetetään takaisin suoraan asiakkaalle. HEL maksaa rahti- ja tullikulut, ja toimituslausekkeena käytetään DDP.
- Tullikulujen maksaminen ei koske Uuden-Seelannin ja Oseanian saaristoryhmän asiakkaita, joiden toimituslausekkeena käytetään DAP.
- Lasku lähetetään suoraan HEL-toimistolta asiakkaalle.

Samat ohjeet pätevät myös Vaisala Canada Inc:n huoltoihin, jotka muuttuvat intercompany-huolloista suoriksi asiakastoimituksiksi.

Asiakkaita tiedotetaan Vaisalan muuttuvasta laskutuskäytännöstä kirjeitse.

## Instructions of change in Mode of Operation

Instructions for Vaisala subsidiaries of how the change in Mode of Operation will affect the handling of intercompany services as direct customer deliveries in the future. The change in Vaisala's distribution of profits rules affects also the billing of intercompany services. Chart 1 shows how the Intercompany processes used in current state will change between Vaisala Oyj and subsidiaries along the new Mode of Operation.

Office	Current state	New Mode of Operation
VAN	3B Intercompany	Direct customer delivery
BEI	3B Intercompany	Direct customer delivery, exceptions 3B
HAM	1B Intercompany	Direct customer delivery, exceptions 1B
BOS	2B ja 3B Intercompany	2B ja 3B Intercompany
TOK	3B Intercompany	Direct customer delivery
MEL	1B, 2B ja 3B Intercompany	Direct customer delivery

Chart 1. Changes in Intercompany processes between Vaisala Oyj and subsidiaries.

Changes will be communicated in information sessions. It is recommended to use the Change in Mode of Operation -materials from the project team in order to demonstrate the changes and new procedure in teams.

Intercompany process will not be used between offices of HEL and:

- HAM
- MEL
- TOK
- BEI
- VAN

anymore. HEL office handles the calibration and repair services as direct customer deliveries and invoices customers of the performed services. Likewise VAN invoices the service of data loggers which are sent to Canada and handles the service cases as direct customer deliveries.



In addition all cases which are sent from HEL to subcontractor will be handled as direct customer deliveries between HEL and customer.

Intercompany process will still be continued between HEL and BOS offices due to USA taxation practices. Nor will valid contracts be changed or renewed based on the new procedure. Other exceptions are Free Trade Agreements and significant commercial rationales as well as German and Chinese customers who don't accept invoices from anywhere else than from local offices, in other words from either HAM or BEI offices. Commercial rationale can be e.g. the requirements of public procurements or tenders to have a local contract or invoicing.

The exceptions will need to be accepted by Chief Financial Officer and the managers of CEN and WEA business areas. Information of orders which are exceptionally handled as intercompany services must be added clearly to the SR by subsidiary so that HEL understands to operate correctly with the service. In addition notice of the use of intercompany must be added to the Customer Data Editor to the customer information.

Applies to all services which according to new procedure will be handled as direct customer deliveries instead of intercompany process:

- If customer contacts the local office, subsidiary opens only SR to the customer and steers the order for HEL office to take care of it.
- HEL is responsible of customer communication and other needed actions.
- If needed the local office of customer helps with Purchase and Sales Orders and also with customer communication.
- If one order includes cases which are handled in both HEL and subsidiary offices the instruments will be divided into two different SR's and the customer will get two separate invoices. If the order from customer does not accept two separate invoices, the case can be handled by either using exceptionally intercompany process for the instruments handled in HEL or by sending all instruments to HEL for service.
- Customer sends instruments directly to HEL, not to subsidiary.
- HEL opens RO and SO for customer's instrument when it is received.
- It must be checked that the Operating Unit used in the order's delivery and invoicing addresses is Vaisala Oyj. If needed the address will be added again to the Customer Data Editor using right Operating Unit.

- If needed the service report will be translated at the local office to customer's native language and given back to the repairing organization to be sent back to the customer.
- The instrument is sent back directly to the customer. HEL pays the freight and customs costs and the terms of delivery used is DDP.
- Paying the customs fees does not include New Zealand and Oceania customers whose terms of delivery used is DAP.
- Invoice will be sent directly from HEL to customer.

Same instructions apply also to VAN services which will change from intercompany cases to direct customer deliveries.

Customers will be notified of Vaisala's changing billing and invoicing practice via customer information letters.

## Asiakastiedotteita

Tässä liitteessä on esimerkkejä kirjeistä, joita lähetetään asiakkaille tiedoksi Vaisalan muuttuvasta laskutuskäytännöstä.



[To]

[Organization]

[Address]

## Changes to Billing Details

---

Dear <Name>,

Vaisala will be updating its billing and invoice structure over the coming months. To date, we have sent invoices to your organization from <Legal Entity>. Beginning <Date>, you will be invoiced by <Legal Entity>.

We apologize for any inconvenience this may cause, and understand that the new billing details may require changes to your own database and/or information systems.

As a valued customer, please do not hesitate to ask for any further information; I am happy to provide further details in order to support a smooth transition in your organization.

There will be no changes to your sales or support contacts.

Thank you!

Best regards,

<Sales Manager>

<Full contact details>

**Vaisala Oyj** | P.O. Box 26, FI-00421, Helsinki FINLAND

Phone +358 9 894 91 | [www.vaisala.com](http://www.vaisala.com)

Email [firstname.lastname@vaisala.com](mailto:firstname.lastname@vaisala.com)



Hamburg, den 15.09.2014

## Kundeninformation zu Bestellungen

Sehr geehrte Kundin,  
sehr geehrter Kunde,

hiermit informieren wir Sie über Änderungen im Bestell- und Rechnungsverfahren bei Vaisala.

**Bitte beachten Sie folgendes bei Bestellungen ab dem 1. Oktober 2014:**

**Produktverkäufe und Wartungsverträge werden über die Vaisala GmbH abgewickelt.**

**Aufträge hierfür erteilen Sie bitte an:**

**Anschrift:**

Vaisala GmbH  
Notkestraße 11  
22607 Hamburg

**Bankverbindung:**

Nordea Bank Plc. Frankfurt  
Borkenheimer Landstraße 33  
60078 Frankfurt am Main

St.Nr. 41/765/02393 / HRB 85664  
VAT ID DE811915408

IBAN: DE55514303006290970001  
SWIFT / BIC: NDEADEF

**Aufträge für Reparaturen oder Kalibrierungen werden über die Vaisala Oyj abgewickelt.**

**Aufträge hierfür erteilen Sie bitte an:**

**Anschrift:**

Vaisala Oyj  
Vanha Nurmijärventie 21  
FI-01670 Vantaa

**Bankverbindung:**

Nordea Bank Finland Plc  
Aleksanterinkatu 36  
FI-00020 ?

FK-Nummer 0124416-2 / Vantaa, Finland  
VAT ID FI01244162

IBAN: FI3515715200015093  
SWIFT / BIC: NDEAFIH

Die Kontaktdaten für Ihr Vertriebsteam in Deutschland ändern sich nicht.

e-mail: [weathersales.germany@vaisala.com](mailto:weathersales.germany@vaisala.com)

Telefon: 040 83903-0 oder die Ihnen bekannten Durchwahlen

Die Kontaktdaten für Ihr Serviceteam in Deutschland ändern sich nicht.

e-mail: [helpdesk@vaisala.com](mailto:helpdesk@vaisala.com)

Telefon: 040 83903-0 oder die Ihnen bekannten Durchwahlen

Wir danken Ihnen für die Beachtung dieser Änderungen.

Mit freundlichen Grüßen

Vaisala GmbH  
Finance & Control

Vaisala Oyj  
Finance & Control